

ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)

เอมอร จันทบุลย์

TNI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2560

LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AFFECTING TO EMPLOYEE ENGAGEMENT
A CASE STUDY OF DAICEL GROUP (THAILAND)

Aem-on Jantaboon

TNI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Japanese Business Administration
Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2017

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความ
ผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)

โดย

เอมอร จันทบุญ

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประดิษฐ์ วรรณรัตน์)

..... กรรมการ

(ดร. เอิบ พงษ์ทอง)

..... กรรมการ

(ดร. สรรเสริญ สัตถาวร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

เอมอร จันทบุญย์ : ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย). อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.บุญญาดานาสมบุญ, 201 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำสไตล์คนไทยและสไตล์คนญี่ปุ่น 3) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำนวนทั้งสิ้น 427 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย สถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ สถิติทดสอบ t-test และสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 50.59 เพศหญิง ร้อยละ 49.1 เป็นสัญชาติไทย ร้อยละ 97 สัญชาติญี่ปุ่น ร้อยละ 3 ผู้ตอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 52.46 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.47 มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร 1-5 ปี ร้อยละ 32.70 สังกัดในส่วนงานโรงงาน ร้อยละ 71.19

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำของผู้บริหารคนไทยและคนญี่ปุ่น ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร และภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

AEM-ON JANTABOON : LEADERSHIP AND HUMANRESOURCE
MANAGEMENT AFFECTING TO EMPLOYEE ENGAGEMENT : A
CASESTUDY OF DAICEL GROUP (THAILAND). ADVISOR : DR. BOONYADA
NASOMBOON, 201 PP.

The study was carried out to investigate 1) level of employee engagement 2)
different of Thai and Japanese's leadership 3) leadership affecting to employee
engagement 4) human resource management affecting to employee engagement

The data were collected from 427 employee of Daicel Group (Thailand). The
statistic used for the data analysis consisted of Mean, Standard Deviation, Percentage,
t-test and Chi-square Test. The result of study demonstrated as follow.

The Most of respondents were male 50.59%, nationality of Thai 97% Japanese
3%, aged between 31-40 years old 52.46%, graduated in bachelor degree 63.47%,
working period in company 1-5 years old 32.70%, worked in the Factory division 71.19%

The level of employee engagement was at a high level at .05 level of significant.

The Leadership of Thai style and Japanese style, Transformational Leadership
Participation Leadership and the trust was different at .05 level of significant. The
communication was not different.

The influence of Leadership factor, the study revealed that the Transformational
Leadership, Participative Leadership, Leadership's Communication and Leadership of
trust was affect on employee engagement at .01 level of significant.

The influence of Human resource management factor, the study revealed that
Human Resources Planing, Employee recruitment, Training and development,
Performance appraisal, Labour Relations and Japanese style management was affect on
employee engagement at .01 level of significant.

Graduate School
Field of Study Business Japanese
Academic Year 2017

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัย และขอกราบขอบพระคุณ ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยและกรุณาเสียสละเวลานับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนติดตามการทำวิจัย รวมไปถึงตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ประดิษฐ์ วรรณรัตน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร. เอ็ม พงษ์พอง และดร. สรรเสริญ สัตถาวร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้ ดร.เมตตา องค์กรสุวรรณ ดร.รัตนา กลั่นแก้ว และคุณนรี บุญอุทิศ

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหารและพนักงานไดเซล กรุ๊ป ประเทศไทย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและผู้ที่เก็บรวบรวมแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลงานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นทุกท่านที่ได้ให้วิชาความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา รวมถึงครูบาอาจารย์ มิตรสหาย และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความเมตตาและการสนับสนุนที่ดีตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียวและจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

เอมอร จันทบุลย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	12
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	14
ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	18
แนวคิดการสื่อสาร	20
แนวคิดความไว้วางใจ	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	32
แนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่น	53
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	60
บริบทองค์กรที่ใช้ในการวิจัย	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีการดำเนินการวิจัย	78
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	78
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	79
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
	การวิเคราะห์ข้อมูล	88
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	89
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	90
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	91
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	91
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร..	94
	ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	98
	ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร	
	ทรัพยากรมนุษย์	116
	ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน	125
5	บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	138
	สรุปผลการวิจัย	138
	อภิปรายผลการวิจัย	142
	ข้อเสนอแนะงานวิจัย	144
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	145
	บรรณานุกรม	146
	ภาคผนวก	158
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	159
	ภาคผนวก ข. ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	188
	ประวัติย่อผู้วิจัย	201

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนการดำเนินงาน ระหว่างเดือน มิถุนายน 2560 ถึง กุมภาพันธ์ 2561	11
2	สรุปคุณลักษณะแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร.....	65
3	ประวัติการก่อตั้งโรงงานภายใน ไตเซล กรุ๊ป ประเทศไทย.....	67
4	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	86
5	ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	87
6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	91
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	92
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	92
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	93
10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด	93
11	ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย).....	94
12	ร้อยละของความผูกพันต่อองค์กร	94
13	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพยายามอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร	95
14	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรใน ทางบวก.....	96
15	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการปรารถนาที่จะเป็น สมาชิกขององค์กรต่อไป	97
16	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	98
17	ร้อยละของภาวะผู้นำ.....	100
18	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	101
19	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	102
20	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์.....	103
21	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	104
22	ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความสามารถ.....	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
23	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย	106
24	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้.....	107
25	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย	108
26	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการไว้วางใจ	109
27	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	110
28	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย	111
29	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ.....	112
30	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล.....	113
31	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	114
32	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร.....	115
33	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	116
34	ร้อยละของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	117
35	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	118
36	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์.....	119
37	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา.....	121
38	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน.....	122
39	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและ คัดเลือก	123
40	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์.....	124
41	การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร.....	125
42	วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสัญชาติ ต่อภาวะผู้นำ	127
43	ร้อยละของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์กร	128
44	ร้อยละของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อความผูกพันต่อองค์กร	129
45	ร้อยละของการสื่อสารของผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กร	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
46	ร้อยละของความไว้วางใจต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	131
47	ร้อยละของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	132
48	ร้อยละของการสรรหาและคัดเลือกต่อความผูกพันต่อองค์กร	133
49	ร้อยละของการฝึกอบรมและพัฒนาต่อความผูกพันต่อองค์กร	134
50	ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	135
51	ร้อยละของแรงงานสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	136
52	ร้อยละของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันต่อองค์กร	137
53	ผลคะแนนการทดสอบ IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	190
54	ผลคะแนนการทดสอบ IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	195
55	ผลคะแนนการทดสอบ IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	199

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	การจัดลำดับแหล่งที่มาของเงินทุนต่างประเทศประจำปี 2560	1
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
3	แสดงการบริหารทุกด้านต้องผ่านการสื่อสาร.....	22
4	ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของ Aon Hewitt 2017	64



บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) เริ่มเข้ามามีบทบาทในไทยตั้งแต่ปี 1960 จากรายงานสถิติการลงทุนจากต่างประเทศ ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560 พบว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีปริมาณเงินลงทุนในการยื่นขอส่งเสริมสูงที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 39 ของมูลค่าการลงทุนจากต่างชาติทั้งหมด โดยมีการขอรับการส่งเสริมการลงทุนขนาดใหญ่ อาทิ กิจการวิจัยและพัฒนา หรือ การผลิตสารเวชภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีชีวภาพ มูลค่า 1,700 ล้านบาท กิจการบริษัทการค้าระหว่างประเทศ (ITC) จำนวน 6 โครงการ มูลค่ารวม 394 ล้านบาท (กองความร่วมมือการลงทุนระหว่างประเทศ. 2560 : ออนไลน์) โดยจำนวนบริษัทญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทย มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2003 เป็นต้นมา จากข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2560 ของหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพพบว่า ในปัจจุบันมีบริษัทญี่ปุ่นลงทุนในประเทศไทยแล้วจำนวน 1,748 แห่ง (หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพ. 2560 : ออนไลน์)

แหล่งที่มาของเงินลงทุนจากต่างประเทศที่ขอรับการส่งเสริม 10 อันดับแรก			
อันดับที่	แหล่งที่มา	จำนวนโครงการ	เงินลงทุน (ล้านบาท)
1	ญี่ปุ่น	117	65,435
2	สิงคโปร์	45	15,260
3	จีน	35	7,134
4	ฮ่องกง	13	3,346
5	ไต้หวัน	19	3,074
6	เกาหลีใต้	17	2,983
7	สวิตเซอร์แลนด์	7	2,953
8	รัสเซีย	1	2,783
9	ลักเซมเบิร์ก	2	2,487
10	อังกฤษ	16	2,099

รูปที่ 1 การจัดลำดับแหล่งที่มาของเงินทุนต่างประเทศประจำปี 2560

ที่มา : กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ. (2560). สถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศรายเดือนสะสม มกราคม-มิถุนายน 2560. ออนไลน์.

การเข้ามาลงทุนในประเทศไทยของบริษัทญี่ปุ่น ทำให้เกิดบริษัทที่ก่อตั้งในไทยมากมาย โดยองค์กรต่าง ๆ เหล่านั้น จะมีผู้บริหารหลักเป็นชาวญี่ปุ่นที่บริษัทแม่ส่งมาเพื่อเป็นผู้นำในการบริหารจัดการขององค์กรและสร้างบุคลากรในท้องถิ่นให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามระยะเวลาที่กำหนด ในขณะเดียวกันตั้งแต่ปี 2011 เป็นต้นมา จำนวนประชากรในประเทศญี่ปุ่น มีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มว่าจะลดลงต่อไปอีกในระยะยาว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ตลาดภายในประเทศญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะหดตัวลง ธุรกิจจำนวนมากได้มีการออกไปรุกยังตลาดต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการก่อตั้งบริษัทลูก หรือการควบรวมกิจการ เป็นต้น ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจากการก่อตั้งเป็นฐานการผลิตแล้ว ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจบริการ หรือธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ ทั้งธุรกิจขนาดเล็กและธุรกิจขนาดใหญ่ ได้ขยายธุรกิจไปยังสากลโดยเฉพาะประเทศแถบเอเชียที่สามารถเพิ่มกำลังในการซื้อได้ สิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญในการรับมือกับการรุกตลาดต่างประเทศ คือ การวางแผนกลยุทธ์และการสร้างผู้นำที่สามารถมอบหมายหน้าที่ในการบริหารจัดการได้และการรักษาผู้นำเหล่านั้นไว้ DHR International Tokyo (2014) บริษัทชั้นนำในการให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้บริหาร ได้ทำการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจระดับสากลในประเทศญี่ปุ่น เกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เพื่อการบริหารจัดการสู่สากล เพื่อค้นหาลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการส่งไปประจำการยังสาขาย่อยในต่างประเทศ (DHR International Tokyo 2014 : Online) การศึกษาวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Jacob; Helena; and Erik . 2011 : 87-89, สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และ บุญญาดา นาสมบูรณ์. 2559 : 131)

แจ็ค; และโจเซฟ (Jack; and Joseph. 2017 : Online) ได้สรุป “สะพานพฤติกรรม” ของผู้นำที่จะส่งผลให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กรได้ไปพร้อม ๆ กับการสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน โดยสิ่งที่อยู่ในสะพานพฤติกรรมของผู้นำ ประกอบด้วย การสื่อสารของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความไว้วางใจ และการพัฒนาผู้ตามสอดคล้องกับการสำรวจของ The Forum Corporation บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่ว่า ผู้นำส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งความผูกพันจะสามารถเกิดได้จากผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก ผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน และผู้นำที่สามารถรับรู้ถึงความต้องการของพนักงาน และได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งในแง่ของผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และการสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร (The Forum Corporation. 2017 : 27-32)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การออกแบบระบบบริหารจัดการที่จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถใช้ความสามารถของมนุษย์เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ในทุกองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก แม้กระบวนการเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น แต่วันนี้กลับไม่เพียงพอ การเลี้ยงดูบุคลากรในฐานะเป็นทุนมนุษย์อันประกอบไปด้วย ความสามารถ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ชีวิต และแรงจูงใจในงานขององค์กรกลายเป็น แนวคิดใหม่ในปัจจุบัน (Ghee Soon Lim; Robert; and John. 2016 : 4-5)

การแข่งขันด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถย่ออยู่กับที่ได้อย่างที่เป็นมา องค์กรจึงต่างต้องพยายามค้นหาแหล่งที่มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่หลากหลายองค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันว่ามีความสำคัญยิ่งคือ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” ภายในองค์กร เพราะนอกจากจะเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตแล้ว ยังเป็นกลจักรสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ทั้งนี้ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่ใช้แล้วไม่หมด หรือหายไปไหน แต่กลับทวีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และมีแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (เจษฎา นกน้อย. 2558 : คำนำ) การที่จะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มความสามารถนั้น องค์กรจะต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากร โดยการตอบสนองตามความต้องการ อันจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรนั้นทำงานอย่างมีความสุข คงอยู่กับองค์กรและส่งผลไปถึงการสร้างผลผลิต (Productivity) ที่มากขึ้นได้

การจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินยังคงเป็นสิ่งจำเป็นและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การสำรวจด้านค่าตอบแทนจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และให้พนักงานทำแบบสอบถามที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความไว้วางใจในการบริหารมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลกำไรของบริษัท ดังนั้น เมื่อพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่มีผลกระทบที่มีนัยสำคัญกับความผูกพันและความไว้วางใจในการบริหารจัดการ (Chidiebere; Kevin; and Karina. 2017 : Online)

AON Hewitt บริษัทชั้นนำผู้ให้บริการด้านทุนมนุษย์และบริการให้คำปรึกษาด้านการจัดการ ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในทุก ๆ ปี กว่า 1,000

องค์กร เก็บข้อมูลจากพนักงานกว่า 5 ล้านคน ในกว่า 60 อุตสาหกรรม สํารวจโดยใช้ AON Hewitt Engagement Model ผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั่วโลกในปี 2017 มีแนวโน้มลดลง 2% และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโดยมาก คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ (Aon Hewitt. 2017 : Online)

ไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ก่อตั้งขึ้นในปี 2545 ดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลา 15 ปี ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 อ.ศรีมหาโพธิ จ.ปราจีนบุรี จำนวนพนักงานในปัจจุบัน 1,365 คน แบ่งออกเป็น พนักงานคนไทย 1,349 คน และพนักงานคนญี่ปุ่น จำนวน 16 คน ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำการผลิตสุดยอดของเทคโนโลยีและเป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตัวกำเนิดก๊าซในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และตัวกำเนิดก๊าซสำหรับเครื่องรีไซเคิล ขั้วนิรภัยรวมไปถึงอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัยในรถยนต์ เทคโนโลยีเหล่านี้ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากความสามารถของบริษัทไคเซล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเป็นการก้าวไปสู่เทคโนโลยีชั้นนำของศาสตร์หลากหลายแขนงไม่ว่าจะเป็นด้านยานอวกาศ ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวิสัยทัศน์คือ ก้าวเป็นบริษัทที่ยอดเยี่ยในด้านความปลอดภัยและคุณภาพ ภายใต้คำขวัญ “We Save Lives” การบริหารงานจะเป็นลักษณะการบริหารร่วมกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นคนญี่ปุ่น และมีผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปเป็นชาวญี่ปุ่น และคนไทยผสมกัน

นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทขึ้นในปี 2545 จนถึงปี 2555 บริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานสูง เกิดปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บริษัทต้องหาวิธีการจูงใจเพื่อสรรหามนุษย์เข้ามาทำงานกับบริษัท เช่น การจูงใจรับส่งเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่เข้ามาสมัครและสัมภาษณ์งาน และการเข้าไปศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอื่นที่เป็นดาวเด่นและมีความแข็งแกร่งในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่วิธีการดังกล่าว ยังไม่เพียงพอที่จะสามารถช่วยให้บุคลากรคงอยู่กับบริษัทได้ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการรักษาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้มีการเพิ่มนโยบายในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ใหม่ในปี 2556 โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าในการทำงานกับบริษัทมากขึ้น โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลและการบริหารทั่วไป ได้มีการปรับระบบโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการจัดตั้งแผนกแรงงานสัมพันธ์ขึ้นมาโดยเฉพาะ เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นประโยชน์และสร้างความสุขให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานรักองค์กรและอยากอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยกิจกรรมและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์จัดทำขึ้น ได้แก่ อาหารกลางวันฟรี, สวัสดิการช่วยเหลือค่าที่พัก ค่าเดินทาง, การจ่ายโบนัสทุก 3 เดือน, การจัดให้มีศูนย์สนทนากาสำหรับพนักงาน, ทุนการศึกษาต่อฟรี เป็นต้น (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. 2560)

ผลจากการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานได้รับคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความรักความผูกพันและอยากอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไป การที่พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และส่งผลต่อเนื่องไปสู่การที่องค์กรได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีซ้อน (กระทรวงแรงงาน. 2559 : 11) ทำให้หลักการบริหารจัดการของไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นปรับปรุงพัฒนาด้านแรงงานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ภายใต้แนวคิดพัฒนาคน พัฒนาประเทศไทย

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาคุณภาพสู่ความสำเร็จขององค์กรในการบริหารจัดการที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและคงอยู่กับองค์กร โดยศึกษาภาวะผู้นำ รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความรักความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นองค์กรต้นแบบให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปใช้ในการธำรงรักษาพนักงาน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำสไตล์คนไทยและสไตล์คนญี่ปุ่น
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับสูง
2. ผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีลักษณะภาวะผู้นำแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำส่งผลต่อความความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย

พนักงานของบริษัทไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำนวน 1,384 คน

(ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ

1.1 สัญชาติ

1.1.1 ไทย

1.1.2 ญี่ปุ่น

1.2 ภาวะผู้นำ

1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

1.2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1.2.2.1 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

1.2.2.2 การแบ่งปันอำนาจ

1.2.2.3 การแบ่งปันอิทธิพล

1.2.3 การสื่อสารของผู้นำ

1.2.3.1 การตั้งเป้าหมาย

1.2.3.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

1.2.3.3 ความไว้วางใจ

1.2.3.4 การโน้มน้าวใจ

1.2.4 ความไว้วางใจ

1.2.4.1 ความสามารถ

1.2.4.2 ความเปิดเผย

1.2.4.3 ความห่วงใย

1.2.4.4 ความเชื่อถือได้

1.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.3.2 การสรรหาและคัดเลือก

1.3.3 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.5 แรงงานสัมพันธ์

1.3.6 การบริหารแบบญี่ปุ่น

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

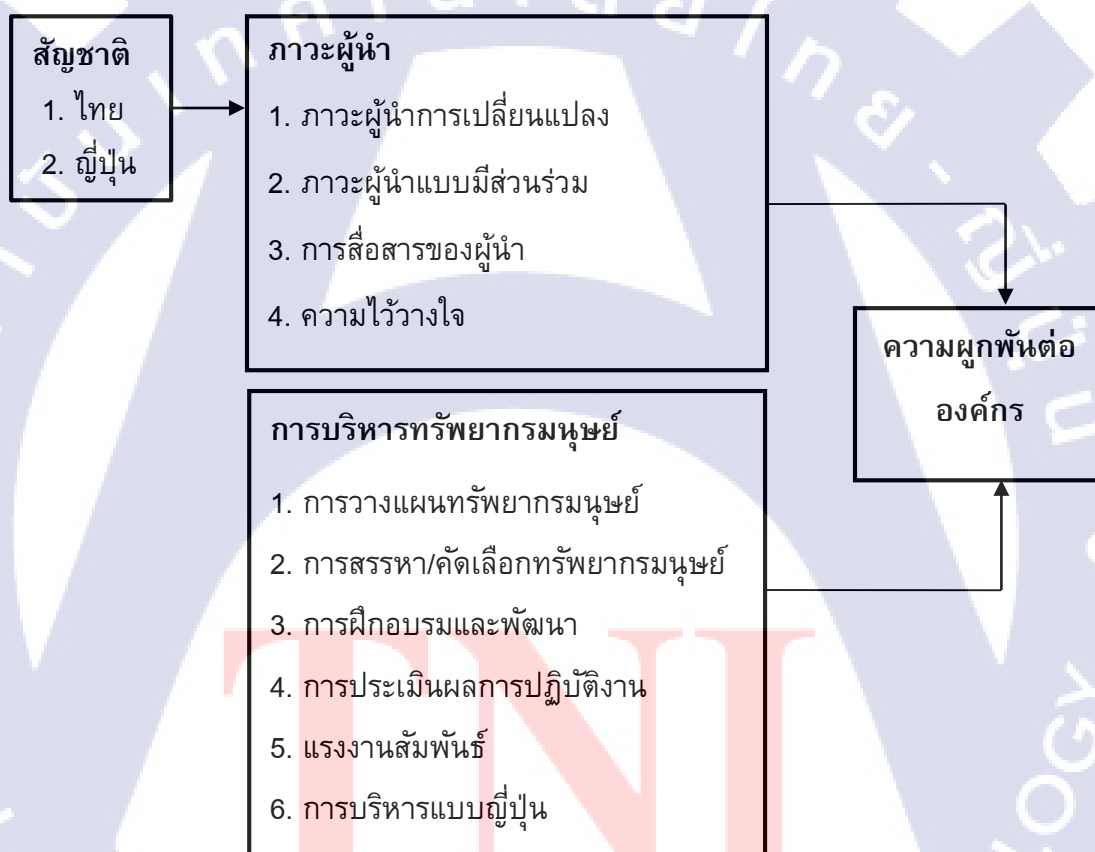
2.1 ด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวก

2.2 ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

2.3 ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีผู้วิจัยที่นำเสนอแนวคิดที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปร สัญชาติ ภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพต่อไปนี้



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
2. ทำให้ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำของสไตล์คนไทยและสไตล์คนญี่ปุ่น
3. ทำให้ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำปัจจุบันและผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อรักษาและเพิ่มความผูกพันของพนักงาน
4. ทำให้ทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำผลลัพธ์ดังกล่าวไปพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรักษาและเพิ่มความผูกพันของพนักงานและสามารถใช้ในการพิจารณาตัดสินได้ว่าในปัจจุบันองค์กรควรให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาไปในทิศทางใดในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงไว้แก่องค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **องค์กร** หมายถึง ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)
2. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ใน ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไป
3. **พนักงาน** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ตำแหน่งตั้งแต่ผู้ช่วยผู้จัดการลงมา
4. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้น และเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกและกลุ่มคนให้สามารถทุ่มเทความพยายามเพื่อผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ร่วมกัน
5. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
6. **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่างที่เข้มแข็ง ให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมจะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
7. **การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร
8. **การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยไม่ยึดแนวคิดของความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนและองค์กร

9. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสร้างเสริมบรรยากาศของการทำงาน การใส่ใจ รับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคล

10. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันอำนาจ และแบ่งปันอิทธิพล ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จ

11. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมในการพิจารณาและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทันเหตุการณ์ และมีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

12. การแบ่งปันอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระจายอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร และการยอมรับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ

13. การแบ่งปันอิทธิพล หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา และสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน

14. การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความรับรู้และเข้าใจตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งสารเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ โดยเกิดจาก 3 องค์ประกอบรวมกัน ได้แก่ ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้รับสาร (Receiver) และ ข่าวสาร (Message)

15. ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือได้ ความเปิดเผย การได้รับการยอมรับของสมาชิกในทีมว่าจะเป็นที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป้าหมายของทีมและองค์กรได้สำเร็จ

16. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร อันประกอบไปด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร

17. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่มีความสอดคล้องสมดุลงกับภารกิจในอนาคต เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในจำนวนที่เพียงพออยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการกำหนดวิธีการในทางปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรมีบุคลากรตามที่ต้องการ

18. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการมากที่สุดจากบรรดาผู้สมัครงานจำนวนหนึ่ง

19. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น

20. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง วิธีการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินสื่อสารกลับไปยังพนักงาน

21. **แรงงานสัมพันธ์** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกจ้าง และบทบาทต่อองค์กรของทั้งสองฝ่าย รวมถึงการเข้าไปเกี่ยวข้องของรัฐบาล เพื่อจัดระเบียบและส่งเสริมให้นายจ้างและลูกจ้างสามารถทำงานร่วมกันด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

22. **การบริหารแบบญี่ปุ่น** หมายถึง การบริหารงานที่เน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีแนวทางการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อบุคลากร ก่อให้เกิดความภักดีและผูกพันต่อองค์กร และดำรงอยู่ในองค์กรระยะยาว เน้นการผลิตรายมีคุณภาพและที่ระบบการมอบของขวัญเพื่อตอบแทน

23. **ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง การที่พนักงานมีความรักและผูกพันต่อองค์กร พยายามทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยองค์กรอย่างเต็มที่ และมีความต้องการที่จะคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

TNI

TAI - NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. บริบทองค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมในการใช้ศึกษาวิจัยกันในแง่มุมต่างๆ มาอย่างแพร่หลาย โดยกลุ่มนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

เฮมฟิลล์ และคูน (Hemphill; and Coon. 1957 : 7) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

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

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

เจคอป; และเจค (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2558 : 5; อ้างอิงจาก Jacobs; and Jaque. 1990 : 28) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการให้จุดมุ่งหมาย (ที่เปี่ยมไปด้วยทิศทาง) ต่อความพยายามของกลุ่มและเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดหมาย

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

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

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

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพล ในการโน้มน้าวผู้อื่นหรือกลุ่มให้เห็นพ้องและอำนวยความสะดวกหรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำได้มีการศึกษากันมาอย่างยาวนานตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 และยังคงได้รับความนิยมนในการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำมีหลากหลายแนวคิดด้วยกัน เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เริ่มตั้งแต่ ทฤษฎีภาวะผู้นำคุณลักษณะ (Trait Theory) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่มีความโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป และเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดไม่สามารถฝึกฝนได้ ต่อมาในปี 1940 นักวิชาการได้หันมาสนใจศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) เน้นศึกษาพฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำ จากนั้นในปี 1960 ได้มีการเปลี่ยนแนวทางการศึกษาวิจัย หันไปสนใจการศึกษาภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ซึ่งทฤษฎีที่เป็นที่นิยมนำมาใช้ศึกษาได้แก่ ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Theory) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ เฮาส์ (House's Path-Goal Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Theory) เป็นต้น ต่อมาในช่วงหลังปี 1970 เป็นต้นมา ได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Contemporary Leadership Theory) โดยมีพื้นฐานที่ว่า ภาวะของผู้นำเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย โดยทฤษฎีผู้นำที่ได้รับความนิยมในการศึกษาได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นต้น

จากการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีความโดดเด่นในด้านการสร้างประสิทธิภาพต่อองค์กรและส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำทั้งสองแบบข้างต้นโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) และทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ที่นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มาใช้เพื่อประกอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

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 แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลามากที่สุด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 367)

เบอร์น (Burn. 1978) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคนแรก จากผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน เบอร์นได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของเบอร์นผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกคนสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น

หลังจากนั้น แบลส (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น โดยทฤษฎีของแบลสได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยให้ทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความภักดี และความไว้วางใจ และเคารพนับถือผู้นำจนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ใช้การให้รางวัลแก่ผู้ตามเพื่อแลกกับการยินยอมปฏิบัติตาม

ต่อมาในปี 1990 ทฤษฎีของแบลสได้มีการปรับปรุงใหม่ร่วมกับบอวลิโอ (Bass; and Avolio. 1990) โดยได้มีการเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ชื่อย่อว่า “4I’s” (Four I’s) และพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยน 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

ผลจากการศึกษาของเบส; และอโวลีโอ (Bass; and Avolio. 1990) พบว่าภายใต้การนำของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดผลงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น

ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังที่เบอร์น (Burn. 1978) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามโดยมีเงื่อนไขว่าผู้ตามจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำประสงค์ การกระทำของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเป็นการทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้นำแบบนี้จึงมีความสามารถทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การติดตามควบคุม เป็นต้น มากกว่าการแสดงพฤติกรรมในการนำ (Leading) แต่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะส่งผลให้ขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้น

ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมีความสามารถในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทำให้เกิดความหมายในเชิงคุณค่า และความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ดังนั้น หากวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำจำเป็นที่จะต้องแสดงทั้งพฤติกรรมแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไป

นอกจากแนวคิดของเบส (Bass. 1985 : 35-191) แล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและพัฒนาแนวคิดดังกล่าว เบนนิส; และนานุส (Bennis; and Nanus. 1985) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำและผู้บริหารระดับสูงทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มสร้างสรรค์และมีพลวัตอยู่เสมอ โดยสรุปผลเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a vision) การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organization Learning) ทิชชี; และเดวานนา (Tichy; and Devanna. 1986) ได้ศึกษาผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ หาพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่

สนับสนุนกระบวนการนั้น และคุณสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำเหล่านี้ในฐานะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ ประกอบด้วย การยอมรับความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Need for Revitalization) การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a new vision) และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Institutionalizing Change)

นอกจากงานวิจัยในต่างประเทศแล้ว ในประเทศไทยยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น งานวิจัยของ รัตติกรณังวิศาล (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

จากที่กล่าวมาข้างเห็นได้ชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความนิยมนำมาศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นกุญแจสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร ทั้งยังสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นหนึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน เป้าหมายหลักของทฤษฎีนี้ คือ การส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงาน เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชากับคุณลักษณะของงาน โดยตั้งสมมติฐานตามทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยแนวคิดนี้เสนอว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทน นอกจากนั้นยังสามารถสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการทำให้วิถีทางไปสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาชัดเจน และง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 320)

เฮาส์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; อ้างอิงจาก House R.J. 1977 : 81-97) ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้แสดงทศณะว่า หากพิจารณาทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายแล้วจะสามารถแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะมีความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

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

2.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้

2.4 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงเป็นของผู้นำ

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมผู้นำที่ต่างกัน ผู้นำคนหนึ่งอาจนำรูปแบบภาวะผู้นำเหล่านี้มาใช้ได้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน บางสถานการณ์อาจต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกัน ปัจจัยที่จะกำหนดความแตกต่างของสถานการณ์หนึ่งๆ คือ ปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยสภาพแวดล้อม ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เสนอแนะว่า ผู้นำจะต้องรู้จักเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด

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

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

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

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

3. การแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) หมายถึง การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงาน

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) ยังมีลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงาน คือ

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

ด้วยความยุติธรรม

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

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 131) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ได้นำแนวคิดผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมของเฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) มาทำการศึกษาวิจัย อันประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพล โดยให้เหตุผลว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลผลิตขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เจคอป; เฮเลนา; และเอริก (Jacob; Helena; and Erik. 2011 : 87-89) ได้ศึกษาเรื่อง แนวโน้มภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation พบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศ และค้นพบว่า ภาวะผู้นำของญี่ปุ่น เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหนึ่งในพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและการตอบสนองของผู้ตาม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory) จำแนกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล มาใช้ในการศึกษาวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง เพราะการติดต่อสื่อสารคือกระบวนการสื่อสารซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหาร หรือระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการ

การสื่อสารโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่อสารอย่างไร โดยวิธีไหนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีที่สุดได้ (พัฒนา ยาวีราช. 2549 : 134)

ความหมายของการสื่อสาร

คำว่า “การสื่อสาร” (Communication) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า “Communis” แปลว่าการสร้างสรรค์อย่างสามัญ (Common) ดังนั้น Communication จึงน่าจะหมายถึง การกระทำและ/หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างทั่วไประหว่าง (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 330; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2517 : 21)

คาร์เตอร์; และฮาร์วูด (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 331; อ้างอิงจาก Carter; and Harwood. 1953 : 74) ได้นิยามการติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

นอร์แบน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 331; อ้างอิงจาก Norband. 1969 : 10) ให้คำนิยามสำหรับการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึก และทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบโต้

วุฒิพงศ์ ถายะพิงค์ (เจษฎา นกน้อย. 2558 : 7; อ้างอิงจาก วุฒิพงศ์ ถายะพิงค์. 2546) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสาร ไม่ว่าจะด้วยภาษาใจ ภาษากาย หรือภาษาพูดไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อชนิดต่างๆ ตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย

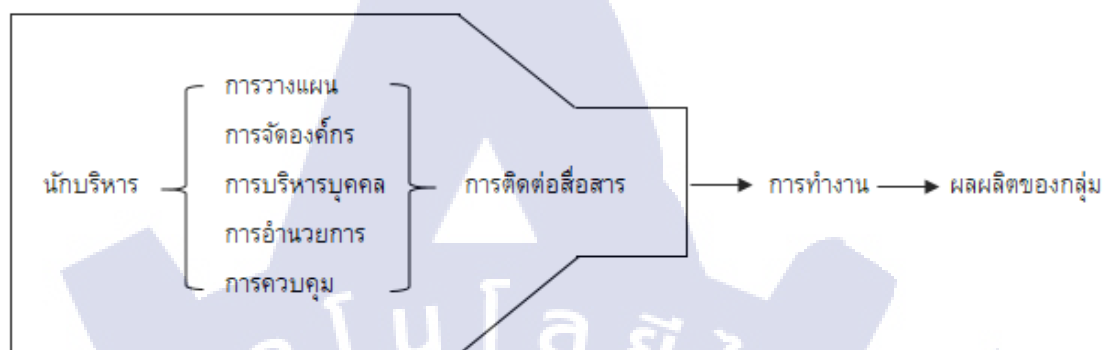
อรรธรณ ปิลันธน์โอวาท (เจษฎา นกน้อย. 2558 : 7; อ้างอิงจาก อรรธรณ ปิลันธน์โอวาท. 2549) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งถ่ายทอดสารไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และบุคคลหลังมีปฏิกิริยาตอบสนอง

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความรับรู้และเข้าใจตามเจตนารมณ์ของผู้ส่งสารเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ โดยเกิดจาก 3 องค์ประกอบรวมกัน ได้แก่ ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้รับสาร (Reciever) และ ข่าวสาร (Messege)

แนวคิดการสื่อสารในองค์กร

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 340-341) ได้สรุปเกี่ยวกับเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กรไว้ว่า การบริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร ทุกคนในองค์กรจะมีสัมพันธภาพระหว่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เป็นที่เห็นได้ชัดว่า วัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการสื่อสาร คือ การให้ข่าวสาร

ข้อมูล และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็น รวมถึงสร้างทัศนคติที่จำเป็นเพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



รูปที่ 3 แสดงการบริหารทุกด้านต้องผ่านการสื่อสาร

ที่มา : สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. หน้า 340.

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

1. เพื่อป้อนข่าวสารข้อมูลให้บุคคลได้ทราบ อาจกล่าวได้ว่าการบอกข่าวสารข้อมูลให้บุคคลภายในองค์กรทราบนั้นเป็นสิ่งที่ต้องทำในทุกๆ วัน การติดต่อสื่อสารเป็นวิถีทางที่จะยืนยันให้สมาชิกขององค์กรได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์กรและสมาชิกขององค์กร การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจใดๆ จะเป็นผลไม่ได้ ถ้าสมาชิกในองค์กรไม่ได้รับรู้ถึงการสั่งการนั้นๆ
2. เพื่อประเมินผลงานของบุคคล ซึ่งต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอว่าพนักงานได้ทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กรเพียงใด
3. เพื่ออำนวยความสะดวกหรือการให้คำชี้แจงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา รับสั่งจากผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อจะได้ใช้สิทธิพลหรือได้รับสิทธิพลจากผู้อื่น โดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจให้ทำงาน ซึ่งนับเป็นเรื่องที่จะทำให้องค์กรมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้
5. เพื่อกิจกรรมอื่นๆ ภายในองค์กรที่อาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคล หรือการตอบสนองความต้องการของบุคคลที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์กร

ชนิดของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

พัฒนา ยาวีราช (2549 : 136) ได้อธิบายไว้ว่า รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร (Interpersonal Communication in Organizations) แบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Organizational) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา การสื่อสารชนิดนี้เกี่ยวกับการสั่งการและการควบคุมพนักงาน เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับงานที่เน้นในเรื่องภารกิจที่ทำและต้องการให้พนักงานกระทำ

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Organizational) หมายถึง การสื่อสารจากพนักงานระดับล่างขึ้นไปสู่หัวหน้างานระดับสูงขึ้น เทคนิคที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ผู้นำใช้การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเพื่อสำรวจทัศนคติ รับการร้องทุกข์ของพนักงาน การใช้ระบบข้อเสนอแนะ และการใช้นโยบายเปิดประตู เพื่อให้พนักงานเข้ามาคุยได้ตลอดเวลา ผลที่ได้รับจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นในอนาคต

1.3 การสื่อสารตามแนวนอน (Lateral Organizational) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งตามแนวนอน เน้นที่การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และการพัฒนาแผนงานใหม่ๆ สำหรับอนาคตโดยผ่านการสื่อสารตามแนวนอนทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่า เถาองุ่น (Grapevine) หมายถึง การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นรูปแบบการสื่อสารโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์กร การสื่อสารแบบเถาองุ่น มีลักษณะ 3 ประการ คือ

2.1 การเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในองค์กร

2.2 ผู้นำไม่สามารถควบคุมได้และไม่มีอิทธิพลที่จะกระทำการใดๆ ได้

2.3 กลุ่มขยายใหญ่ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ของแต่ละคน

ลักษณะ

การทำความเข้าใจเรื่องเถาองุ่นจะทำให้เข้าใจการสื่อสารในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพราะกว่า 70% ของการสื่อสารทั้งหมดในองค์กรเป็นแบบไม่เป็นทางการ ไม่เพียงแต่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารที่มีจำนวนมากเท่านั้น แต่ยังสามารถสื่อสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้นด้วย พนักงานมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในข่าวสารที่ไม่เป็นทางการมาก

การสื่อสารต่างวัฒนธรรม

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์ในบริบทหนึ่งๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้น มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากพอในระดับที่มีการตีความและมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน นำไปสู่การรับรู้ความหมายที่ไม่เหมือนกัน (เมตตา วิวัฒนากุล. 2559 : 1-3; อ้างอิงจาก Lusting; and Koester. 1996) โดยในอดีต การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมักสื่อความหมายเน้นไปทางการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันโดยไม่ผ่านสื่อกลาง เป็นการสื่อสารกันตัวต่อตัว หากแต่ในปัจจุบัน ความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมได้ครอบคลุมไปถึงการสื่อสารโดยใช้สื่อกลางต่างๆ ตามวิวัฒนาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปเช่น เฟซบุ๊ก อีเมล เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีคำอื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกันอีก ได้แก่ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Communication) การสื่อสารนานาชาติ (International Communication) และ สื่อสารมวลชนเปรียบเทียบ (Comparative Mass Communication)

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Communication) เน้นการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการสื่อสารที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม โดยที่คู่สื่อสารไม่จำเป็นต้องมาจากต่างวัฒนธรรม จึงเป็นการรับรู้และพฤติกรรมการสื่อสารของคนในวัฒนธรรมเดียวกันในลักษณะคล้ายวัฒนธรรมศึกษา (Culture Studies) และนำมาเปรียบเทียบระหว่างสองวัฒนธรรม ในขณะที่ การสื่อสารนานาชาติ (International Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละประเทศ เน้นการสื่อสารผ่านสื่อ (Mediated) ซึ่งคู่สื่อสารอาจมีวัฒนธรรมเดียวกัน อย่างไรก็ตามทางวิชาการเน้นในความหมายของการติดต่อระหว่างประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ส่วนการสื่อสารมวลชนเปรียบเทียบ (Comparative Mass Communication) คล้ายกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture) แต่เน้นการศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของสื่อมวลชน เช่น ความแตกต่างในลักษณะการนำเสนอข่าวของ NHK (ญี่ปุ่น) และ BBC (อังกฤษ) เป็นต้น

แม้จะมีผู้นิยามความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมไว้มากมาย แต่โดยสรุปแล้ว การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ กระบวนการถ่ายทอด รับรู้ ตีความหมายปฏิสัมพันธ์ และสัญลักษณ์ระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ภายใต้บริบทการสื่อสารหนึ่งๆ แต่ทั้งนี้ ความแตกต่างนั้นจะต้องเป็นความแตกต่างระดับวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นระดับวัฒนธรรมโดยกว้าง ระดับสังคม หรือระดับวัฒนธรรมย่อย โดยความแตกต่างนั้นไม่ใช่ความแตกต่างในระดับปัจเจกบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะต้องมากพอที่จะทำให้สามารถทำนายหรือคาดเดาพฤติกรรมและความคิดแต่ละกลุ่มสังคมได้ว่าเป็นรูปแบบใดและเป็นไปในลักษณะทิศทางใด

การสื่อสารกับผู้นำ

พัฒนา ยาวีราช (2549 : 16) ได้ทำการศึกษาทักษะของผู้นำในลักษณะต่างๆ โดยได้เสนอว่า ส่วนหนึ่งที่ดีเป็นทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีมของผู้นำ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น อันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร หรือก็คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อสารข้อมูลต่างๆ ที่สามารถเข้าใจได้ชัดเจน มีการสื่อสารแบบสองทาง เปิดเผยและโปร่งใส สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำของ เคน บลองชาร์ด (โชติรส ดำรงสถานติ. 2554 : 44; อ้างอิงจาก The Ken Blancechard Company. 2004) ที่พบว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำคือ ทักษะด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย ความสามารถในการฟัง การอ่านภาษากาย การตั้งคำถาม การให้ผลย้อนกลับ การสื่อสารสองทาง ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

บาเรท (โชติรส ดำรงสถานติ. 2554 : 44; อ้างอิงจาก Barrett. 2008) กล่าวว่า การสื่อสารของผู้นำเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล ประกอบด้วยสารจากผู้นำซึ่งเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร แนวทางปฏิบัติงานและข่าวสารต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยผู้นำต้องใช้ทักษะในการสื่อสารหลายทักษะและทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการสร้างและส่งสารไปยังผู้รับในลักษณะของการแนะนำ สั่งการ จูงใจ หรือดลบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมที่ตรงตามความคาดหวัง

เหวนเฮา หลัว; และคนอื่นๆ (Wenhao Luo; et al. 2014 : 242-262) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยพัฒนาแบบวัด 5 มิติ ได้แก่ แนวทางความหวัง แนวทางความเป็นจริง แนวทางได้บังคับบัญชา แนวทางการสนับสนุนและแนวทางการบังคับใช้ พบว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาวิจัยต่างๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญต่อปฏิกริยาตอบโต้ของพนักงานอันจะเชื่อมโยงไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

การสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์กร

โชติรส ดำรงสถานติ (2554 : 48-58) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของการสื่อสารของผู้นำที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจ ได้แก่ แครอท พรินซิเพิล (Carrot Principle) ของ กอสติค; และเอลตัน (Gostick; and Elton. 2009) ที่กล่าวถึง การเอาใจใส่และกระตุ้นให้พนักงานที่มีศักยภาพสูง เกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กรและมีขีดความสามารถที่สูงขึ้น โดย กอสติค; และเอลตัน ให้ความเห็นว่า การให้สิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียวไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต่อ

เป้าหมายขององค์กรได้ ปัจจัยที่เอื้อต่อการจูงใจพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยขีดความสามารถในการบริหารจัดการ 4 ประการ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมาย 2) การสื่อสารแบบเปิด 3) ความน่าเชื่อถือของผู้นำ และ 4) ความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย โดยอธิบายเปรียบเทียบกับกรปลูกแครอทว่าการบำรุงที่ดีอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะทำให้แครอทเติบโตได้ แต่จะต้องมีกระบวนการเพาะปลูกที่ดี ซึ่งเปรียบได้กับขีดความสามารถในการบริหารจัดการทั้ง 4 ข้างต้น เมื่อพิจารณาขีดความสามารถทั้ง 4 พบว่าเป็นเป็นความสามารถด้านการสื่อสาร โชติรส ดำรงสถานติ (2554 : 50) ได้สรุป ลักษณะการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความรักและความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่

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

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การที่ผู้นำสื่อสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการบริหารงานต่อลูกค้า และต่อองค์กรในเชิงบวกและเชิงลบอย่างสร้างสรรค์ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สอดคล้องกับคุณค่าหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีประโยชน์ต่อผู้ให้และผู้รับเหมาะสมกับระดับความสามารถของพนักงานรวมทั้งเปิดรับความคิดเห็นหรือความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

3. การสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) ความน่าเชื่อถือ เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำในปัจจุบันจะต้องตระหนักถึง เพราะมีผลต่อการรับรู้ ความไว้วางใจ และการยอมรับของผู้รับสาร คุณลักษณะความน่าเชื่อถือในแหล่งสาร ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของแหล่งสาร เมื่อแหล่งสารมีความน่าเชื่อถือก็จะสามารถโน้มน้าวใจของผู้รับสารได้ โดยแหล่งสารที่ผู้รับสารรับรู้ว่ามีมีความน่าเชื่อถือ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้รับสารมากที่สุด

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

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารถือเป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำพึงมีและควรใช้อย่างสร้างสรรค์ เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้รับสาร เพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยจูงใจให้ผู้รับสารยอมรับ ปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือความคิดให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งสารประสงค์ได้

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจนำแนวคิดการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สรุปโดยโชติรส ดำรงศานติ ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายในการทำงาน การให้และการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับ การสร้างความน่าเชื่อถือ และการโน้มน้าวใจ มาใช้อ้างอิงเพื่อสร้างตัววัดการสื่อสารของผู้นำในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากมีอ้างอิงมาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่มีความน่าเชื่อถือ

แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)

ความหมายของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาวิจัยอย่างมากมาย โดยนักวิชาการได้ให้นิยามของความไว้วางใจไว้ดังนี้

รอตเทอร์ (Rotter. 1971 : 444) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ ความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่าสามารถเชื่อถือได้

มิชรา (Mishra. 1992) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความสมัครใจของบุคคลที่จะยอมตามบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่าบุคคลอื่นนั้นมีความสามารถ เปิดเผย ให้ความหวังใย และเชื่อถือได้

ร็อบบิ้นส์ (Robbins. 2000 : 147) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำหรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

วรนาท สามารถ (2557) ได้สรุปความหมายของความไว้วางใจไว้ว่า หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือได้ ความเปิดเผย การให้การยอมรับของสมาชิกในทีมว่าจะเป็นที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป้าหมายของทีมและองค์กรได้สำเร็จ

กุลิสรา ทรงแสงธรรม (2554 : 28) อธิบายเพิ่มเติมว่า ความไว้วางใจ คือ ความเชื่อมั่นหรือศรัทธาของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นโดยเชื่อมั่นในพฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลนั้นว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีความสามารถและไม่ฉกฉวยผลประโยชน์ใส่ตน

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของความไว้วางใจได้ว่า เป็นความคาดหวังของบุคคลในทางบวกต่อคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนของบุคคลที่มีต่อกลุ่ม โดยมีความเชื่อว่าบุคคลอื่นจะมีความเปิดเผย เชื่อถือได้ สามารถพึ่งพาอาศัย ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความสามารถและไม่ฉกฉวยผลประโยชน์ใส่ตน

ความสำคัญของความไว้วางใจ

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) ในทางจิตวิทยาบุคคลต้องการมีความสามารถในการคาดคะเน มีความมั่นคงยั่งยืน และมีความรู้สึกปลอดภัย หากบุคคลรู้ว่าสถานที่ไหนที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ หรือสามารถคาดเดาได้ จะทำให้บุคคลทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในสถานที่ทำงานที่มีระดับความไว้วางใจสูง จะมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม

3. การมีสุขภาวะทางอารมณ์ (Emotional wellbeing) บุคคลส่วนใหญ่ทำงานเพื่อต้องการความสุขในชีวิตซึ่งเป็นเครื่องวัดความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง การมีสุขภาวะทางอารมณ์ในระดับสูง บุคคลจะรู้สึกถึงความสมดุลตามสภาพของตนเอง ส่วนการมีสุขภาวะทางอารมณ์ในระดับต่ำ บุคคลจะรู้สึกถูกกดดันไม่สามารถควบคุมตนเองได้และรู้สึกเป็นเหยื่อของบุคคลอื่น สถานที่ที่มีความมั่นคง ปลอดภัย มีการยอมรับความต้องการของบุคคลจะทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงานและเกิดความไว้วางใจ ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

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

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

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

หลักการพื้นฐานของความไว้วางใจ

روبินส์; และ จัดจ์ (Robbins; and Judge. 2007 : 394-395) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของความไว้วางใจที่ผู้นำควรรับรู้ก่อนที่จะสร้างความไว้วางใจไว้ ดังนี้

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

2. ความไว้วางใจก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust begets Trust) หากบุคคลแสดงออกซึ่งความไว้วางใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทีละน้อยและจะได้รับการตอบสนองกลับมาในทางที่ดี โดยอาจกำหนดขอบเขตการลงโทษหรือไม่มีการลงโทษเลยเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรแล้ว

3. ตำแหน่งที่สูงขึ้นมักเป็นโอกาสให้ทำในสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ (Growth often Masks Mistrust) ตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจทำให้ผู้นำฉวยโอกาสในการแสวงหาอำนาจและความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมตำแหน่งของตนเอง ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำมักแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบจากผู้นำระดับสูงกว่าและทิ้งปัญหาความไม่น่าไว้วางใจไว้ให้แก่ผู้นำคนต่อไปที่มาสืบทอดตำแหน่ง ดังนั้น ผู้นำจึงควรอยู่ในตำแหน่งในวาระสั้นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจที่เกิดจากการกระทำที่ไม่น่าไว้วางใจของผู้นำ

4. การลดขนาดองค์กรจะทดสอบระดับความไว้วางใจ (Decline or Downsizing tests the highest of trust) การลดขนาดคนหรือองค์กรมักทำลายสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ เพราะการปลดพนักงานออก จะทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่รู้สึกถึงความไม่มั่นคงในงาน

ของตน การตัดสินใจปลดพนักงานออกของผู้นำ ทำให้พนักงานสูญเสียความภาคภูมิใจ และลดระดับความเชื่อถือในตัวผู้นำลง

5. ความไว้วางใจเสริมสร้างความสามัคคี (Trust increase cohesion) ความไว้วางใจจะเป็นตัวยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน บุคคลในกลุ่มมีความเชื่อมั่นว่าการไว้วางใจและอยู่ร่วมกันจะทำให้สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ทันทีเมื่อบุคคลพบกับปัญหา สมาชิกจะร่วมกันแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน

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

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

องค์ประกอบของความไว้วางใจในผู้นำ

มิชรา (Mishra, 1992) ได้ศึกษาบทบาทของความไว้วางใจต่อผู้นำในองค์กรที่ตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤติในองค์กร พบว่าความไว้วางใจในระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับระหว่างองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระจายอำนาจ ความชัดเจนทางการสื่อสาร และการร่วมมือกันภายในองค์กร โดยมิชราได้เสนอองค์ประกอบของความไว้วางใจในตัวผู้นำไว้ 4 มิติ ดังนี้

1. มิติความสามารถของความไว้วางใจ (Competency dimension of trust) หมายถึง การที่ผู้นำพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ตามและผู้นำคนอื่น ๆ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ และคุณลักษณะของผู้นำก็เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ โดยความสามารถของผู้นำที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้ตามได้แก่ 1) ความสามารถเฉพาะทาง (Specific Competence) ด้านการใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิคที่จำเป็นในการทำงาน 2) ความสามารถด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competence) หมายถึง การตัดสินใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรได้ดี และ 3) ความสามารถเชิงธุรกิจ (Business sense) หมายถึง ความสามารถที่นอกเหนือจากความสามารถ

ชำนาญในอาชีพ เช่น ประสบการณ์ ความคิดทางด้านธุรกิจ จิตสำนึกที่ไว้วางใจ มีความเฉลียวฉลาด และเข้าใจในบริบทขององค์กรเป็นอย่างดี

2. มิติด้านความเปิดเผย (Openness Dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อผู้ตามละปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ การเปิดเผยจะต้องเป็นการเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พูดแสดงความคิดเห็นและพร้อมที่จะรับฟังจากใจจริง ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจคือผู้นำที่สร้างประสิทธิภาพให้ตนเองด้วยการหาทักษะความรู้และดึงดูดใจผู้ตาม มีการประเมินผลอย่างยุติธรรมรวมถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

3. มิติความห่วงใย (Concern dimension of trust) หมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่าผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดถือผลประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยรักษาสอดคล้องระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งบุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำเพราะมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถที่จะดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานได้ โดยผู้นำจะต้องให้ความสนใจด้วยใจจริง หากบุคคลรู้สึกได้ถึง การดูแลเอาใจใส่ห่วงใยจะทำให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น

4. มิติความเชื่อถือได้ของความไว้วางใจ (Reliability dimension of trust) หมายถึง บุคคลมีความคาดหวังว่าผู้นำมีพฤติกรรมน่าเชื่อถือและมีความเสมอต้นเสมอปลาย เพราะหากผู้นำมีการปรับเปลี่ยนคำพูดและการกระทำบ่อยครั้ง จะทำให้ความไว้วางใจในตัวผู้นำลดน้อยลง เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกตินำอาจต้องการปิดบังข้อมูลบางอย่าง ซึ่งการกระทำเช่นนี้ จะส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้ตามที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำมากที่สุดคือ เหตุการณ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานประจำ ดังนั้น การแสดงออกของผู้นำจึงควรมีความแน่นอนสม่ำเสมอ เป็นที่น่าเชื่อถือ เพราะไม่มีอะไรที่น่าห่วงใยและสำคัญมากไปกว่าความขัดแย้งระหว่างคำพูดและการกระทำของผู้นำ

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในตัวผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร

มิชรา; และมอริสซี (Mishra; and Morrissey. 1990 : 443) กล่าวว่า องค์กรที่ผู้นำมีพฤติกรรมสื่อสารที่เปิดเผย ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำและพนักงาน

จอห์นส์ (Johns. 1996 : 14) กล่าวเพิ่มเติมว่า ความไว้วางใจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการออกแบบงาน กลไกการควบคุมขอบเขตและประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร

ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ระดับความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพัน พฤติกรรมพนักงานในองค์กร การมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรนาท สามารถ (2557 : 46-56) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเชื่อถือว่าว่างใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า ปัจจัยการว่างใจในองค์กรส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน

จากการทบทวนการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ความว่างใจเป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะความว่างใจเกิดจากการที่บุคคลรู้สึกว่ามีความมั่นคงและปลอดภัย เมื่อมีความว่างใจเกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การว่างใจในผู้นำมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และชักจูงให้พนักงานมีความรู้สึกยอมรับ และเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้อ้างอิงประกอบความว่างใจของมิชรา (Mishra. 1992) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติความสามารถ มิติความเปิดเผย มิติความห่วงใย และมิติความเชื่อถือว่าได้มาทำการศึกษาวิจัยเนื่องจากแนวคิดนี้ได้มีการนำมาใช้ในการวิจัยศึกษาอย่างกว้างขวางและอธิบายถึงมิติความว่างใจไว้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษาของผู้วิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยมาเป็นระยะเวลานาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจ พัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุสุขภาพกาย เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

दनัย เทียนพุม (2543 : 17) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ

โรเบิร์ต; และเดวิด (Robert; and David. 2001 : 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ลัดดาวลีย์ สาราญ (2556 : 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์กรประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศล. 2554 : 8)

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนการจ้าง (Employment Planning) หรือ การวางแผนบุคลากร (Personal Planning) เป็นต้น สำหรับความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีนักบริหาร และ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 63) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการ คาดคะเนตามความต้องการกำลังคนที่จะใช้ในงานต่าง ๆ ขององค์กร เป็นการคาดการณ์และ กำหนดทั้งจำนวนประเภทกำลังคน ในหน่วยย่อยต่าง ๆ ในองค์กรของตน ตามเวลาที่ สอดคล้องกับงาน การคาดคะเนและการกำหนดดังกล่าวกระทำโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการ วางแผนงานขององค์กรเป็นสำคัญ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 50) ได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการ ส่องหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่ได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 102) อธิบายว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง ขั้นตอน ของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนเพียงพอเพื่อที่จะ สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ในการกำหนดแนวทางใน การพัฒนาองค์กรในอนาคต ผู้บริหารจะทราบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะต้อง สรรหาบุคลากรจำนวนเท่าไร ในปีใด และต้องการคุณลักษณะอย่างไร รวมทั้งการพัฒนา บุคลากร ในระหว่างการทำงานในองค์กรว่าจะดำเนินงานอย่างไร จะใช้งบประมาณหรือ ทรัพยากรสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นอาคารหรือสถานที่ หรือวิทยาการอย่างไร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้า องค์กรทราบล่วงหน้าและถ้าเป็นแผนงานที่ได้มาจากข้อมูลที่ถูกต้อง จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไป ในแนวทางที่ถูกต้อง และมีความก้าวหน้า

กฤติน กุลเพ็ง (2552 : 12-19) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ไว้ดังนี้

1. ทำให้สามารถใช้คนที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่าง เหมาะสมตั้งแต่แรก ยังช่วยลดความเสี่ยงปัญหาต่าง ๆ ทางด้านการบริหารได้

2. ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและเกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการสร้างความพอใจในการทำงานจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกในทางสร้างสรรค์และส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่

3. ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน เมื่อพนักงานรู้ว่าตนได้รับความเป็นธรรม ก่อเกิดความมั่นคงในอาชีพ พนักงานทุกคนจะปฏิบัติงานเพื่อบ่มขวัญให้เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุด

4. ก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใน 4 เรื่องสำคัญคือ การตัดสินใจ เมื่อส่วนประกอบแรงงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจเมื่อความต้องการด้านแรงงานกับประมาณการจ้างงานพอดีกัน การตัดสินใจเมื่อความต้องการแรงงานมีมากกว่าปริมาณแรงงาน และการตัดสินใจเมื่อปริมาณแรงงานมีมากกว่าความต้องการทางด้านแรงงาน

งนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 90-92) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมเอาไว้ว่า

1. ทำให้องค์กรทราบทิศทางการวางแผนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดและพอใจ

2. ทำให้องค์กรมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนานปีการก็ตาม

3. ทำให้องค์กรมีแผนการดำเนินงานเฉพาะ ที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากรโดยตรงไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสรรหา คัดเลือก การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การธำรงรักษา รวมถึงการพ้นออกจากการงาน

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550 : 94) ได้พิจารณาความหมาย ความสำคัญและเหตุผลของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และสรุปเป็นวัตถุประสงค์ได้ 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เพียงพอ เหมาะสมที่จะปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่เสมอ

2. เพื่อเตรียมการตอบสนองการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาต่างๆ ในอนาคต

3. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและเตรียมวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น การขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน และการมีบุคลากรเกินความต้องการ หรือการสูญเสียบุคลากรที่ได้ออกไปจากองค์กร เป็นต้น

4. เพื่อสร้างความพึงพอใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรขององค์กร โดยที่บุคลากรตระหนักว่าองค์กรมีแผนในการจัดหาและบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างเหมาะสมกับปริมาณลักษณะงาน

5. เพื่อจัดสรรงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งหมายถึงเงินเดือนหรือค่าจ้าง และผลประโยชน์สวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่องค์กรมีอยู่

6. เพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนและใช้แผนที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นต่อนอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นตามมาเพื่อให้บรรลุตามแผนทุกระยะ

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

งนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 92) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาวรวมถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะได้เตรียมการรองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และทำให้ปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญในอนาคตลดความรุนแรงลงได้

2. ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์กร มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ

4. ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์กรในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

5. เป็นแนวทางให้สถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน

2. การสรรหาและการคัดเลือก

ความหมายของการสรรหา

การสรรหา (Recruitment) เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรได้ระบุไว้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาสมัครงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป (ลัดดาวัลย์ สาราณ. 2556 : 71) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเกี่ยวกับการสรรหาไว้ดังนี้

เบอร์นาดีน; และ รัสเซล (Bernardin; and Russell. 1993 : 187) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงให้บุคคลผู้มีความสนใจ และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

เดเซนโซ; และ สตีเฟน (DeCenzo; and Stephen. 1999 : 134) ได้อธิบายว่าการสรรหาเป็นกระบวนการค้นพบผู้สมัครงานที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การสรรหาเป็นกิจกรรมเชื่อมโยง (Linking Activity) ในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการบุคลากรรับผิดชอบ และกิจกรรมนี้ต้องการความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์

บรยรงค์ โตจินดา (2543 : 125) กล่าวว่า การสรรหา คือ การค้นหาบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์กร หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ความสำคัญของการสรรหา

สุนันทา เลาहनันท์ (2542ก : 118) และ สุภาพร พิศาลบุตร (2550 : 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการสรรหา ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการคัดเลือกซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่น ๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ
2. องค์กรมีโอกาสดึงพนักงานจากกลุ่มผู้สมัครที่มีคุณภาพ ให้มาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. เป็นโอกาสที่องค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมงานสูง และบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาให้องค์กรเจริญ

แหล่งและวิธีการสรรหา

การสรรหามีวิธีที่นิยมใช้ 2 วิธี คือ การสรรหาจากภายใน (Internal Recruitment) เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายในองค์กรของตนเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ การสรรหาโดยวิธีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดิมและการสรรหาจากภายนอก (External Recruitment) (สุนันทา เลาहनันท์. 2542ก : 129-132) การสรรหาพนักงานเพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถสรรหาได้จากหลายแหล่ง อนันตชัย คงจันทร์ (2557 : 71-73) ได้สรุปแหล่งในการสรรหาพนักงานทั้งหมด 9 แหล่ง ดังนี้

1. การสรรหาจากภายใน (Internal Recruitment)

เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายในองค์กรของตน เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ แทนการประกาศรับสมัครบุคคลภายนอก โดยจะประกาศรับสมัครที่กำลังปฏิบัติงานอยู่และมีคุณสมบัติครบถ้วน แหล่งในการสรรหาคนจากภายใน ได้แก่ พนักงานปัจจุบัน (Current Employee) การใช้นโยบายรับสมัครพนักงานภายในองค์กรก่อน เป็นผลดีในเรื่องขวัญและกำลังใจทั้งยังเป็นการให้โอกาสพนักงานในการเลือกทำงานตามที่ต้องการ และตรงกับความสามารถ

2. การสรรหาจากภายนอก (External Recruitment)

เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายนอกองค์กร โดยพยายามชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อสอบแข่งขันและดำรงตำแหน่งขององค์กร ขั้นตอนการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการสรรหา การแสวงหาแหล่งกำลังคน ประกาศรับสมัคร การตรวจใบสมัคร จนกระทั่งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน แหล่งสรรหาจากภายนอกมีดังนี้

2.1 การอ้างอิงหรือแนะนำจากพนักงานปัจจุบัน (Referrals from Current Employees) การที่พนักงานปัจจุบันในองค์กรแนะนำให้คนเข้ามาทำงานนั้น ผลจากการวิจัยพบว่าพนักงานที่ถูกจ้างในลักษณะนี้จะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานและมีความซื่อสัตย์ มีความพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่ถูกจ้างมาจากทางอื่น

2.2 พนักงานเก่า (Former Employees) การที่องค์กรตัดสินใจในการจ้างพนักงานที่เคยทำงานในองค์กรมาก่อน เช่น คนที่เคยถูกปลดออกจากงาน (Layoff) คนที่เคยผิดงาน อาจเป็นสิ่งที่ดีเพราะองค์กรเคยมีประสบการณ์การทำงานกับคนเหล่านี้มาก่อน และบุคคลเหล่านี้ก็มีความคุ้นเคยกับองค์กร

2.3 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ (Print Advertisements) การสรรหาจากแหล่งนี้นับเป็นแหล่งที่มีความนิยมสูงสุด เพราะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้กว้างขวาง ความสำคัญของการใช้แหล่งนี้อยู่ที่การเลือกสื่อที่แน่ใจว่าเข้าถึงผู้ที่จะเป็นผู้สมัครขององค์กร

2.4 การใช้การโฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet Advertising and Career Sites) การใช้อินเทอร์เน็ตในการลงโฆษณาหางานมีข้อดี คือ เสียค่าใช้จ่ายถูก และสามารถเข้าถึงได้มากกว่าการลงหนังสือพิมพ์ ซึ่งปัจจุบันเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ทั้งยังเข้าถึงกลุ่มคนที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.5 สำนักงานจัดหางาน (Employee Agencies) การใช้ตัวแทนจัดหางานจะใช้ในกรณีที่ต้องการพนักงานที่มีทักษะพิเศษเฉพาะทาง และตัวแทนจัดหางานส่วนใหญ่จะหาผู้สมัครที่กำลังทำงานอยู่ไม่ใช่คนที่กำลังหางานใหม่จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ให้นายจ้างพอใจในความสามารถของผู้สมัคร

2.6 สำนักงานจ้างงานชั่วคราว (Temporary help Agencies) การเพิ่มขึ้นขององค์กรในปัจจุบันทำให้มีปัญหาการหาคนเข้าทำงาน และองค์กรหลายแห่งมีความต้องการลูกจ้างชั่วคราวมากขึ้น โดยการจ้างลูกจ้างชั่วคราวนายจ้างไม่ต้องจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มผลประโยชน์ต่อองค์กร แต่การกระทำเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่เป็นธรรม

2.7 การสรรหาจากสถาบันการศึกษา (College Recruiting) สถาบันการศึกษาบางแห่งจะมีสำนักงานจัดหางานเพื่อเป็นตัวกลางระหว่างนักเรียนกับนายจ้าง นายจ้างจะพิจารณาเลือกจากสถาบันการศึกษาหรือสาขาการเรียน โดยการสรรหาจากแหล่งนี้จะเหมาะกับตำแหน่งที่เป็นการเริ่มต้น และไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์

2.8 ลูกค้า (Customer) อีกหนึ่งแหล่งในการสรรหาคือ ลูกค้าขององค์กรบุคคลที่เสนอมาจากลูกค้ามักจะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นมากกว่าผู้สมัครจากแหล่งอื่นที่มีความคุ้นเคยกับองค์กรน้อยกว่า อีกทั้งลูกค้าเป็นผู้รับสินค้าหรือบริการขององค์กร จึงทำให้ลูกค้ารู้ว่าองค์กรของเรามีความต้องการและควรจะปรับปรุงสิ่งใดบ้าง

ความหมายของการคัดเลือก

การคัดเลือก เป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรได้ระบุไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

คาซิโอ (Casio. 2003 : 42) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการในการเลือกบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน

เบอร์นาดีน; และรัสเซล (Bernardin; and Russell. 1993 : 210) กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการรวบรวมและประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร กระบวนการนี้จะ

ครอบคลุมถึงในเรื่องของการตัดสินใจ ในการบรรจุเข้าตำแหน่งขององค์กร การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการสงวนตำแหน่งงานไว้ เพื่อสนองต่อนโยบายการลดขนาดองค์กร

สullivan เลาห์นอร์ (2542 : 145) ได้นิยามว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่สมัครงานเพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบผลสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ดังนั้น การคัดเลือก จึงนับเป็นจุดเริ่มต้นของการมีโอกาสรสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต

อนันตชัย คงจันทร์ (2557 : 69) การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการของการจะ “จ้างงาน” หรือ “ไม่จ้างงาน” ในการรับสมัคร แต่ครั้ง กระบวนการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในคุณสมบัติบุคคลลักษณะที่ต้องการเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และมีการวัดในคุณสมบัติของผู้สมัคร ซึ่งการรับหรือไม่รับขึ้นอยู่กับคะแนนในการทดสอบที่แตกต่างกันหรือความประทับใจจากการสัมภาษณ์

จากความหมายของนักวิชาการดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจะต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการมากที่สุด จากบรรดาผู้สมัครงานจำนวนหนึ่ง โดยใช้เครื่องมือหลายอย่างประกอบกัน

วัตถุประสงค์ในการคัดเลือก

สullivan เลาห์นอร์ (2546 : 146) กล่าวว่า การคัดเลือกมีเป้าหมายหลักคือ การคัดคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด เหมาะสมกับงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป
2. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และลักษณะงานที่ทำ เข้ามาทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรได้นาน
4. เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน รวมถึงการฝึกอบรม
5. เพื่อเป็นการให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครทราบเรื่องงานและองค์กร

กระบวนการคัดเลือก

เดเซนโซ; และสตีเฟน (DeCenzo; and Stephen. 1999 : 197) แบ่งกระบวนการคัดเลือกออกเป็น 8 กระบวนการ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองเบื้องต้น การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองเบื้องต้นเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อมิให้ทั้งองค์กรและผู้สมัครต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไปกับการสมัครมากนัก องค์กรจึงควรคัดผู้ที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นที่จำเป็นของตำแหน่งงานออกไปก่อน และคัดไว้เฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตรงตามเกณฑ์เข้าไปสู่การคัดเลือกในขั้นต่อไป การสัมภาษณ์เบื้องต้น มีประโยชน์ดังนี้

2. การกรอกใบสมัครงาน เมื่อได้ผู้สมัครงานจากการกลั่นกรองเบื้องต้นแล้ว ผู้สมัครจะต้องกรอกใบสมัครตามแบบฟอร์มขององค์กร ใบสมัครงานที่จะต้องเป็นใบสมัครงานที่ถามถึงข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการใช้พยากรณ์บุคคลว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่

3. การทดสอบเพื่อจ้างงาน เมื่อผู้สมัครผ่านการพิจารณาใบสมัครงานแล้วจะถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเบื้องต้นเข้าข่ายว่าจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรประกาศรับสมัครอาจจะกำหนดให้ผู้สมัครต้องผ่านการทดสอบความรู้ ความสนใจ และทัศนคติก่อนที่จะเข้าไปสู่ขั้นตอนของการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่ตำแหน่งนั้นมีผู้สมัครจำนวนมาก ในขณะที่องค์กรประกาศรับตำแหน่งนั้นจำนวนน้อยอัตรา ใบสมัครเพียงอย่างเดียวจะทำให้แยกแยะความรู้ความสามารถของผู้สมัครจำนวนมากได้ยาก

4. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรได้ทราบข้อมูลคุณลักษณะของผู้สมัครอย่างละเอียด โดยเฉพาะบุคลิกลักษณะ กิริยามารยาท อุปนิสัย ทัศนคติ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ความสนใจ ความมั่นใจ การควบคุมอารมณ์ จุดแข็งและจุดอ่อนในตัวบุคคล เพียงแค่การสัมภาษณ์เบื้องต้น การกรอกใบสมัคร และการทดสอบ ไม่สามารถบ่งบอกถึงตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัครได้ จึงจำเป็นที่จะต้องเชิญผู้สมัครที่มีประวัติน่าสนใจหรือมีผลทดสอบได้มาตรฐานมารับการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาข้อมูลลักษณะและความสามารถของผู้สมัครอย่างเจาะลึก

5. การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครที่มีศักยภาพน่าพึงพอใจในการจ้างงาน เป็นขั้นตอนต่อจากการสัมภาษณ์ เพื่อวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของผู้สมัครตามที่ได้ทราบจากใบสมัครงานและการสัมภาษณ์ รวมไปถึง เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพของผู้สมัครเพิ่มเติมโดยให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินผู้สมัครให้กับองค์กร

6. การเสนอเงื่อนไขของงาน เมื่อองค์กรเริ่มเห็นแนวโน้มของบุคคลที่องค์กรพอใจจะรับเข้าทำงานแล้ว ต้องมีการให้ข้อมูลแก่ผู้สมัครเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำงานในตำแหน่งที่สมัคร ในขั้นตอนนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการสัมภาษณ์อีกรอบหนึ่ง เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครพร้อมที่จะเข้าทำงานกับองค์กรหรือไม่

7. การตรวจสอบสุขภาพ การตรวจสอบสุขภาพจะเกิดขึ้นกับผู้สมัครที่ผ่านขั้นตอนของการเสนอเงื่อนไขของงานมาแล้ว และมีแนวโน้มสูงที่จะได้รับการว่าจ้างเข้าทำงานกับองค์กร โดยผู้สมัครต้องได้รับการตรวจความสมบูรณ์ของร่างกายก่อน องค์กรใหญ่บางแห่งกำหนดให้ผู้สมัครที่องค์กรประสงค์จะรับเข้าทำงานไปรับการตรวจความพร้อมของร่างกายยังสถานพยาบาลที่องค์กรกำหนดโดยองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย ตามหลักการถือว่าสุขภาพร่างกายในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรจะกำหนดให้ผู้สมัครต้องผ่านการตรวจนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดในงานอย่างมีเหตุผล

8. การตัดสินใจจ้างงาน ขั้นตอนสุดท้ายในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน คือ การตัดสินใจจ้างงาน แม้ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทหลักในการจัดหาคนเข้าสู่องค์กร แต่ในขั้นตอนนี้จะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานของฝ่ายที่รับเข้าทำงาน เพราะท้ายที่สุดแล้วบุคคลที่รับเลือกจะต้องไปทำงานกับหัวหน้างานในหน่วยงานนั้น หน่วยงานจึงควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานด้วยตัวเอง

3. การฝึกอบรมและพัฒนา

เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความรู้ด้านทฤษฎีเป็นพื้นฐาน แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน หรือแม้แต่ผู้มีประสบการณ์มาแล้วก็ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าจะมีความรู้ความสามารถเพียงพอตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ จึงต้องมีกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อช่วยยกระดับความสามารถของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ (ลัดดาวัลย์ สำนาน. 2556 : 133)

ความหมายของการฝึกอบรม

เดเซนโซ; และสตีเฟน (Decenzo; and Stephen. 1999 : 228) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การออกแบบกิจกรรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถเฉพาะที่จะปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 157) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน

โกศล จิตวิรัตน์ (2552 : 78) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันให้สำเร็จและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากนิยามต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นต่อการ

ปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติ ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์กร

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550 : 300) กล่าวว่า การที่องค์กรฝึกอบรมให้แก่พนักงานอาจมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะ หรือมีหลายวัตถุประสงค์ หากพิจารณาโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่สามารถจำแนกวัตถุประสงค์ได้ 8 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการ กระบวนการ ตลอดจนระบบการทำงาน และการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน มุ่งให้พนักงานได้รับการฝึกฝนหรือได้มีประสบการณ์มากขึ้น
3. เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน ให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือมีใจรักในงานของตน ปลุกฝังให้ตระหนักถึงความสำคัญหรือเห็นแก่คุณค่าในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
4. เพื่อแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
5. เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดให้แก่พนักงาน
6. เพื่อฝึกฝน พัฒนาและเตรียมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะก้าวหน้าต่อไปในอนาคต
7. เพื่อเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจ
8. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร อันจะนำมาซึ่งผลกำไรที่สูงขึ้น

กระบวนการฝึกอบรม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 138-141) เสนอกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Need Analysis) เป็นการศึกษารายละเอียดจากบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งต้องการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิตของบุคคลหรือกลุ่มขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ความต้องการในการอบรมแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ การวิเคราะห์รายละเอียดของงาน (Task Analysis) และ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis)
2. การตรวจสอบความต้องการ (Examine each Needs) ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบความต้องการหรือจัดลำดับความจำเป็นในแต่ละกิจกรรมที่ต้องการจัดฝึกอบรม โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยรอบข้างที่เกี่ยวข้อง

3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Design Training Program) เป็นการออกแบบและวางแผนสำหรับการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นจากข้อมูลที่ได้ในขณะนั้นตอนที่ผ่านมา โดยผู้มีหน้าที่วางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้น

4. การนำเสนอต่อผู้บริหาร (Propose program to Upper Management) เป็นขั้นตอนการเสนอโครงการแก่ผู้บริหารระดับสูง โดยที่ขั้นตอนนี้ผู้จัดโครงการต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อตอบข้อซักถามจากผู้บริหาร อาจต้องมีการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสม

5. การจัดวางระเบียบในการดำเนินงาน (Issue Regulation on Training) เมื่อฝ่ายบริหารเห็นชอบต่อโครงการ ผู้จัดการฝึกอบรมดำเนินการจัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เหมาะสมถูกต้อง

6. การฝึกอบรม (Training) ผู้จัดโครงการทำการเปิดรับสมัครผู้สนใจหรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

7. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรมและประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

8. การติดตามผล (Follow up) การติดตามผลเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าอบรมว่ามีการพัฒนาไปมากน้อยเพียงใด

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แพช; สมิธ; และ มิล (Pace; Smith; and Mill. 1991 : 3) ให้นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยใช้กิจกรรมพัฒนา การพัฒนาต้องครอบคลุม 2 ด้าน คือ ด้านบุคคล และด้านองค์กร โดยด้านบุคคลจะต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ทักษะคน ส่วนด้านองค์กร ต้องมีการพัฒนานโยบาย โครงสร้าง และการจัดการเพื่อนำไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น

ลีโอนาร์ด (Leonard. 1984 : 116) ได้ให้นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามที่มีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาระดับความสามารถของพนักงานและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น ด้วยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2555 : 101) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้น

दनัย เทียนพุด (2539 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กร เป็นการให้คนให้

เต็มกำลังความสามารถ และเป็นการยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานให้เท่าเทียม หรือได้ระดับกับขีดความสามารถของบุคคลนั้น

จากคำนิยามข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน สุนันทา เลาहनันท์ (2542ข : 226-227) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงาน และเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร
2. เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร
3. เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร กิลลี; และเอ็กแลนด์ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2555. อ้างอิงจาก Gilly; and Egglan. 1989) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนที่ระบุถึงความต้องการขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการของแต่ละบุคคล เป็นกระบวนการที่ยากสำหรับงานทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการระบุนความต้องการ การรับฟัง และความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน
2. ขั้นตอนการออกแบบวิธีการได้ความรู้ เป็นขั้นตอนการออกแบบกิจกรรมและการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน โดยมีอยู่ 7 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุปรัชญาของการเรียนการสอน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความต้องการขององค์กร การศึกษาผลกระทบ การออกแบบแผนการพัฒนา

การพัฒนาแผนการ โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสม การประเมินผล และ การมีความรับผิดชอบในแต่ละโปรแกรมที่ออกแบบ

3. ขั้นตอนการเตรียมสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการออกแบบการสอน เพื่อที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ดีขึ้น

4. ขั้นตอนการถ่ายโยงการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยกิจกรรมที่จำเป็นต่อการนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เนื่องจากหากจะเกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ได้ ต้องอาศัยการจัดการแต่ละกิจกรรมที่จะได้รับความรู้ให้ดี

5. ขั้นตอนการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะจะเป็นตัวช่วยพัฒนา ปรับปรุงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กร

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้บุคลากรตระหนักถึงผลการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มอนดี้; และโนว์ (Mondy; and Noe. 1999 : 336) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบในการทบทวน ตรวจสอบ ประเมินผลบุคคลหรือทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 194) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2555 : 126) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงานว่าพวกเขามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างไร เมื่อพวกเขามีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงแค่ว่าจะทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าพวกเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน แต่ยังส่งผล

ถึงระดับความพยายามของพวกเขาในการปฏิบัติงานในอนาคต และถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดีและมีความเหมาะสมต่อขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

จากคำอธิบายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือทีมงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับคำตอบแทนที่ได้รับหรือไม่

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัชฌุกร (ลัดดาวัลย์ สรรพ. 2556 : 174-175; อ้างอิงจาก อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัชฌุกร. 2555 : 2) และวีระ อนุรักษ์มงคล (2552 : 302-303) สรุปไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ พนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และผลการปฏิบัติงานของตน ว่ามีคุณค่าในสายตาของผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะไม่ทราบถึงความบกพร่องของตนเอง

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารู้ว่าพนักงานปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานว่ามีความถนัดและความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร นอกจากนั้น ยังใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการให้ผลตอบแทนพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นและจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อที่องค์กรจะหาวิธีแก้ไขปรับปรุงและจัดสรรพนักงานให้แก่พนักงานทุกคน ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งและก้าวหน้าอย่างมั่นคง

วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์กรโดยทั่วไปจะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ (อนันตชัย คงจันทร์. 2557 : 69)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการบริหาร คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การพิจารณาความดีความชอบ จนถึงการให้ออกจากงาน เป็นต้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนา หรือเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มทักษะการทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรม

อนันตชัย คงจันทร์ (2557 : 69) ได้กล่าวอีกว่า หากจะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ 2 ประการ ข้างต้น เราอาจจะสรุปประโยชน์ หรือการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ในรายละเอียดได้ดังนี้

1. เพื่อการปรับปรุงผลการทำงาน การให้ข้อมูลแก่พนักงานว่าการทำงานของเขาเป็นอย่างไร จะเป็นประโยชน์แก่พนักงานในการปรับปรุงตนเองตลอดจนเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร

2. เพื่อการปรับค่าตอบแทน ผลของการประเมินการทำงานจะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในเรื่องของการปรับค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือนในองค์กรที่ใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ในการเลื่อนเงินเดือน การประเมินผลการทำงานจะเป็นขั้นตอนสำคัญ

3. เพื่อการตัดสินใจในการบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้น โยกย้าย ถอดถอน จำเป็นต้องอาศัยผลของการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. เพื่อพิจารณาความต้องการหรือความจำเป็นในด้านฝึกอบรมและพัฒนา ผลของการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม ส่วนผลของการทำงานที่ดีก็ช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นศักยภาพของพนักงานผู้ถูกประเมินและตระหนักถึงการพัฒนาเพื่อการเลื่อนตำแหน่งต่อไป

5. เพื่อการวางแผนอาชีพ การวางแผนอาชีพในปัจจุบันถือเป็นหน้าที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลของการประเมินผลการทำงานจะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในการวางแผนเส้นทางอาชีพแก่พนักงานแต่ละคน

6. ทำให้ทราบจุดอ่อนในกระบวนการบรรจุคนเข้าสู่งาน ผลของการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือลบ จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนการบรรจุคนเข้าสู่ตำแหน่งได้ทางหนึ่ง

7. ทำให้ทราบความถูกต้องของข่าวสารข้อมูล ผลของการประเมินผลงานที่ไม่ดี อาจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความผิดพลาดในข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หรือการวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์ การเชื่อถือในข้อมูลที่ไม่ถูกต้องอาจจะนำไปสู่ความผิดพลาดในการจ้างงาน การพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนการให้คำแนะนำที่ผิดพลาด

8. ทำให้ทราบความผิดพลาดในการออกแบบงาน ผลของการทำงานที่ไม่ดี อาจจะมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดในการออกแบบงาน การประเมินผลงานจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้ทราบข้อผิดพลาดในจุดนี้

9. การหลีกเลี่ยงความลำเอียง ผลของการประเมินผลการทำงานจะใช้ประโยชน์ ได้ในการบรรจุ การเลื่อนขั้น ซึ่งจุดนี้เองจะนำไปสู่ความยุติธรรมและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะใช้ ความลำเอียงในการตัดสินใจ

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนต่างๆของการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละ องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะมีขั้นตอนพื้นฐาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดนโยบายขององค์กรว่าจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ อะไรและบ่อยครั้งเพียงใด โดยที่การกำหนดความถี่ของการประเมินจะต้องทำการวิเคราะห์ รายละเอียดของงาน เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะของงานแต่ละงานและเป้าหมายของการทำงานแต่ละ ลักษณะ ตลอดจนพิจารณาว่าควรจะให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่พนักงานถึงผลการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาเท่าใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งตามปกติจะมีการประเมินปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือน ต่อครั้ง

ขั้นที่ 2 กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้ประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับ ลักษณะงานและจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการกำหนดว่าเป้าหมายของงานแต่ละลักษณะ และกำหนดว่าจะใช้ปัจจัยใดเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการทำงานตามเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 กำหนดผู้ที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่จะต้องประเมิน ตามวิธีการและมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อวัดผลว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ เป้าหมายหรือไม่

ขั้นที่ 4 ดำเนินการเก็บข้อมูลและควบคุมการประเมินให้เป็นไปตามวิธีการที่ กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ หลังจากที่ได้ผู้ประเมินทำการ ประเมินแล้ว จะต้องมีการสรุปผลจากการประเมินเพื่อนำเสนอผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของ แต่ละหน่วยงานและจะต้องมีการแจ้งผลย้อนกลับให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วยเพื่อจะได้ปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป ตลอดจนนำผลประเมินไปใช้ดำเนินการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในด้านต่างๆ ตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

5. แรงงานสัมพันธ์

ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

คำว่า แรงงานสัมพันธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กฤษฎี อุทัยรัตน์ (2544 : 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตั้งแต่เข้าทำงานจนกระทั่งถึงวันพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2542) ได้กล่าวว่า การแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการในองค์กรและการควบคุมกิจกรรมการจ้างงาน การจัดการความสัมพันธ์ภายในองค์กรระหว่างฝ่ายจัดการ (หรือนายจ้าง) กับลูกจ้าง ซึ่งครอบคลุมความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่เป็นแบบกลุ่มและแบบปัจเจกบุคคลภายในองค์กร

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2555 : 10) ให้ความหมายไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างหรือรับจ้างไปจนถึงการเลิกจ้างหรือลาออก

จากคำนิยามต่างๆ สรุปได้ว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบกลุ่มและปัจเจกบุคคล มีการปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย สภาพการจ้างงาน หรือการลาออก

ความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2555 : 11-12) กล่าวถึงความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์ไว้ว่า สถานประกอบการที่นายจ้างและลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยดีด้วยการร่วมสร้างประโยชน์และนำมาแบ่งปันกันอย่างเหมาะสม ต่างเข้าใจและยอมรับบทบาทของแต่ละฝ่าย จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความตั้งใจสร้างผลผลิตให้ได้มากขึ้น

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550 : 474) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์ไว้ว่า นายจ้างมิได้มีบทบาทหน้าที่เพียงเป็นผู้ว่าจ้าง กำหนดนโยบาย สั่งการ และจ่ายค่าจ้างเท่านั้น แต่ยังต้องมีบทบาทในการจูงใจลูกจ้างให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นให้เกิดประสิทธิภาพทางการผลิต ส่วนลูกจ้าง ไม่เพียงแต่รับคำสั่ง ทำงานเท่านั้น แต่ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการผลิต นอกจากนั้น ลูกจ้างยังมีสิทธิในการสร้างอำนาจการเจรจาต่อรองกับนายจ้างและลูกจ้าง โดยสามารถรวมกลุ่มเป็นสหภาพแรงงาน มีการยื่นข้อเรียกร้องและเจรจา

ต่อรองกับนายจ้างในเรื่องเกี่ยวกับงาน หากนายจ้างและลูกจ้างไม่มีความรู้เรื่องแรงงานสัมพันธ์ที่ถูกต้อง ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ย่อมนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานจนถึงขั้นที่ลูกจ้างประท้วงด้วยการนัดหยุดงานหรือนายจ้างสั่งปิดงานได้

กระบวนการแรงงานสัมพันธ์

กระบวนการแรงงานสัมพันธ์ที่มีเป้าหมายหลักในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยการนำเสนอส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ที่สำคัญ คือ 1) ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง 2) การต่อรองร่วม 3) มาตรการทางอุตสาหกรรม 4) มาตรการทางอุตสาหกรรม 5) การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (ลัดดาวัลย์ สำราญ. 2556; อ้างอิงจาก จำเนียร จวงตระกูล. 2552)

1. ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป ต้องมีข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ถ้ายังไม่มีให้ถือว่าข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานตามกฎหมายนั้นคุ้มครองแรงงานเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ทั้งนี้ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างนั้น หมายถึง ข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือระหว่างนายจ้างหรือสมาคมนายจ้างกับสหภาพแรงงานเกี่ยวกับสภาพการจ้าง โดยต้องทำเป็นหนังสือและมีเนื้อหาประกอบด้วย เงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน กำหนดวันและเวลาทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลิกจ้าง การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ และการแก้ไขเพิ่มเติมหรือการต่ออายุข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

2. การต่อรองร่วม (Collective Bargaining) เป็นวิธีในการกำหนดสภาพการจ้างและการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เป็นส่วนสำคัญยิ่งในกระบวนการจัดทำหรือแก้ไขปรับปรุงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ถ้าหากการต่อรองร่วมประสบความสำเร็จ ทุกอย่างก็เสร็จสิ้น แต่หากไม่ประสบความสำเร็จก็จะนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานที่จะต้องใช้วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานตามขั้นตอนต่อไป

2.1 อำนาจในการเจรจาต่อรอง (Bargaining Power) หมายถึง พลังหรืออำนาจหรือความกดดันที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเกรงและยอมรับฟัง ยอมเจรจาด้วย (เกษมสันต์ วิลาวรรณ. 2555 : 187)

2.2 การทำให้ฝ่ายตรงข้ามมาร่วมเจรจาต่อรอง ได้แก่ การเสนอสิ่งจูงใจ การประเมิณความเสียหายกรณีไม่ร่วมเจรจา และการหาผู้สนับสนุนที่สามารถช่วยให้สำเร็จได้ (ไพโรจน์ บาลัน. 2554 : 76-78)

2.3 หลักการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเป็นการแสดงเหตุผลกับข้อเท็จจริงต่อกัน ทั้งสองฝ่ายต้องมีทั้งการให้และการรับ (Give and Take) การเรียกร้องที่มีลักษณะยื่นคำขาดโดยไม่ให้อีกฝ่ายเจรจาต่อรองไม่ถือเป็นการเจรจาต่อรองในทาง

แรงงานสัมพันธ์ ผู้เจรจาต่อรองต้องมีศิลปะในการพูด มีเหตุผล จารเจรจาที่ดีต้องมีข้อมูล เอกสารต่างๆ ประกอบด้วย

3. การระงับข้อพิพาทแรงงาน การระงับข้อพิพาทแรงงานจะเกิดขึ้นเมื่อการต่อรองร่วมไม่ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการต่างๆ เพื่อระงับข้อพิพาทแรงงานให้ได้ ได้แก่

3.1 การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน (Conciliation) เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อช่วยให้คู่กรณีี่เจรจากันแล้วไม่สามารถตกลงกันได้ สามารถเจรจากันต่อไปได้

3.2 การประนอมข้อพิพาทแรงงาน (Mediation) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการระงับข้อพิพาทแรงงาน มีบทบาทมากกว่าการไกล่เกลี่ย กล่าวคือ ไม่เพียงแต่โน้มน้าวคู่กรณี แต่ผู้ประนอมจะให้ข้อเสนอหรือแนวทางการยุติข้อพิพาทให้สองฝ่ายพิจารณาตัดสินใจด้วย

3.3 การชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน (Arbitration) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการใช้ระงับข้อพิพาท โดยผู้ชี้ขาดจะใช้อำนาจและดุลพินิจของตนเองในการพิจารณาและตัดสินแทนคู่กรณีโดยคู่กรณีทั้งสองฝ่ายต้องยอมรับ

4. มาตรการทางอุตสาหกรรม มาตรการทางอุตสาหกรรมเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกรณีที่การไกล่เกลี่ย หรือการประนอมข้อพิพาทแรงงานไม่เป็นผล และไม่มีการตั้งผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน มาตรการทางอุตสาหกรรมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นการกระทำที่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง รวมถึงการยุติการกระทำต่างๆ ชั่วคราวเพื่อกดดันให้อีกฝ่ายต่อรองร่วม มีทั้งแบบกลุ่มและแบบรายบุคคล โดยมาตรการแบบที่เป็นรายบุคคล ได้แก่ การลาออกจากงาน การขาดงาน การลักเล็กขโมยน้อย การเดินไปเดินมา และการก่อวินาศกรรม ส่วนมาตรการที่เป็นกลุ่ม มีด้วยกันหลายวิธีในที่นี้ขออธิบายโดยสังเขป 7 วิธี (ลัดดาวัลย์ สรรพ, 2556 : 270-271)

4.1 การนัดหยุดงาน (Strike) คือ การที่ลูกจ้างร่วมกันหยุดทำงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจหรือเพื่อบังคับให้เป็นไปตามข้อเรียกร้องของตน

4.2 การเฉื่อยงาน หรือการถ่วงงาน (The Go-slow or Slowdown) คือ การที่ลูกจ้างที่เกิดข้อพิพาททำงานให้ช้าลง หรือทำงานแบบไม่กระตือรือร้นและทำงานได้ผลต่ำกว่าผลงานปกติ

4.3 การทำงานตามกฎหรือตามสัญญาจ้างอย่างเคร่งครัด (The Work to Role or Contact) คือ การที่ลูกจ้างปฏิบัติงานตามกฎหรือสัญญาจ้างอย่างเคร่งครัดโดยไม่มี ความยืดหยุ่น หรือทำตามตัวอักษร ทำให้การทำงานติดขัดหรือไม่สามารถดำเนินไปได้ตามปกติ

4.4 การปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา (The Removal of Overtime) คือ การที่ลูกจ้างปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา ทำให้นายจ้างไม่สามารถดำเนินการตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.5 การยึดสถานที่ทำการและทรัพย์สินของนายจ้าง (The Work-in or Sit-in) คือ การที่ลูกจ้างยึดครองสถานที่ทำงาน ไม่ยอมให้นายเจ้าเข้าไปได้ เป็นการประท้วงที่นายจ้างปิดกิจการหรือขู่ว่าจะปิดกิจการ

4.6 การเพิกถอนความร่วมมือ (The Withdrawal of Co-operation) คือ การที่ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือกับนายจ้างในการทำงานร่วมกันอีกต่อไป

4.7 การปิดงาน (Lockout) การที่นายจ้างปฏิเสธที่จะให้ลูกจ้างเข้าทำงานหรือเข้าไปในสถานที่ทำงานอันเป็นผลมาจากการนัดหยุดงาน เป็นการหยุดการทำงานชั่วคราวที่ฝ่ายนายจ้างเป็นผู้ริเริ่มเพื่อบังคับให้เป็นไปตามข้อเรียกร้องของฝ่ายนายจ้าง

5. การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง เป็นการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความผูกพันของลูกจ้างและนำไปสู่การแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้ การมีส่วนร่วมของลูกจ้างสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 อย่างคือ 1) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) เป็นการให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุน และก่อให้เกิดความผูกพันของลูกจ้างในวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรและการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการให้โอกาสแก่ลูกจ้างในการมีอิทธิพลและมีส่วนในการตัดสินใจขององค์กร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงสนใจนำกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่น

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

สำคัญสำหรับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น เพราะนอกจากจะทำให้เข้าใจและสามารถใช้โอกาสนี้ในการฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานแล้ว ยังส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมาก

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

แนวคิดทฤษฎี Z ของโออุชิ (Ouchi's Z Theory)

โออุชิ (Ouchi, 1981) ได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารของอเมริกาและญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน โออุชิ ได้คิดหลักการทฤษฎี Z ซึ่งกล่าวถึงการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีความสำคัญโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างกำลังให้พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภักดีต่อองค์กรและร่วมกันทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทฤษฎี Z ของโออุชิ เป็นทฤษฎีทางการบริหารผสมผสานระหว่างการบริหารแบบอเมริกันและการบริหารแบบญี่ปุ่น อันมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยเลือกเอาสิ่งที่ดีที่สุดของทั้ง 2 ระบบมาไว้ด้วยกัน เกิดขึ้นเป็นทฤษฎี Z ทั้ง 3 ทฤษฎีมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. ทฤษฎี A (American theory) เป็นแนวคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์กรเน้นการจ้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน
2. ทฤษฎี J (Japan Theory) เป็นแนวคิดการจัดการของญี่ปุ่นที่เน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเป็นสิ่งที่กระทำร่วมกัน

3. ทฤษฎี (Z Theory) เป็นแนวคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งเน้นการทำงานระยะยาว ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน ลักษณะการบริหารองค์กรแบบทฤษฎี Z มีดังต่อไปนี้

1. การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) เป็นการจ้างงานสำหรับพนักงานประจำแต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้พนักงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจในการย้ายงาน การจ้างงานลักษณะนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 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 กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ขึ้นในองค์กร

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

7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family) คือ การที่องค์กรดูแลเอาใจใส่พนักงานในทุกๆด้าน รวมถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในเวลาหรือนอกเวลางาน พนักงานมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความใกล้ชิดและเป็นกันเอง ไม่เน้นการปฏิบัติงานต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นในฐานะคนกับคน มีใช้ฐานะเจ้านายกับลูกน้อง

เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ (2550 : 29-20) กล่าวว่า องค์กรแบบ Z มีการนำมาใช้ในการควบคุมงานเช่นกัน แต่อยู่ในขอบเขตจำกัดและมีความสมดุลกับการใช้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการคิดถึงหมู่คณะให้เกิดแก๊งค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรคือ การรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมและทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระบบ Z จะไม่ยึดถือการปกครองแบบระบบอาวุโสสมบูรณ์แบบและไม่ยึดระบบความแยกอิสระต่อกันในการทำงาน แต่จะใช้ส่วนประกอบจากทั้งสองแนวทางมารวมกัน

นอกจากยังมีนักวิชาการหลายท่านได้รวบแนวทางการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) หรือที่เรียกว่า การจ้างงานตลอดชีพ (Life Time Employment) เป็นเอกลักษณ์สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารแบบญี่ปุ่น เมื่อพนักงานได้รับการบรรจุทำงานกับองค์กร พนักงานจะเข้าทำงานจนกระทั่งถึงกำหนดอายุเกษียณ (วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม. 2554 : 33) นักวิชาการทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวต่างชาติ ชื่นชมกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ และได้ยกความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นให้เป็นผลของระบบการจ้างงานตลอดชีพ ลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพที่ได้รับการยกย่องอย่างเด่นชัดคือ การเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน (ทิม คิลี; และสุนันทา เสี่ยงไทย. 2552 : 76-77; อ้างอิงจาก Hasegawa. 1986)

2. ระบบอาวุโส เป็นระบบที่มีรากฐานมาจากความคิดแบบลัทธิขงจื้อ ให้ความสำคัญกับระบบสังคม การบริหารแบบญี่ปุ่นมีระบบการประเมินผลในการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้า โดยมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานตามลำดับความอาวุโส ก่อให้เกิดทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในทุกด้าน ช่วยในการติดต่อประสานงานระหว่างภายในองค์กร ผลตอบแทนในรูปค่าจ้างจะสูงขึ้นตามอายุการทำงาน เป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่ในบริษัทเป็นเวลานาน ระบบอาวุโสให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นเวลานานทำให้พนักงานเติบโตและบรรลุวุฒิภาวะทั้งในแง่สังคมและในแง่เทคนิค ในการทำงาน ซึ่งเมื่อพนักงานได้สัมผัสประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น การให้ความสำคัญเช่นนี้ก็ย่อมสะท้อนอยู่ใน

เงินเดือน ซึ่งอ้างถึงคุณธรรม คุณความดี และผลงานต่าง ๆ ที่พนักงานสะสมไว้ในช่วงปีที่ผ่านมา โดยร่วมมือกับผู้ร่วมงานของตนและรวมถึงความสามารถด้านเทคนิคและสังคม ภายใต้ระบบอาวุโสในปัจจุบัน ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจะดำเนินต่อไปตามระยะเวลาการทำงานในบริษัท โดยมีการปรับเล็กน้อยเพื่อสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบญี่ปุ่นไว้ว่า เป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม งานจะถูกมอบหมายให้กับกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล การสร้างความสามัคคีในกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยการกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่ม ทุกๆ คน 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 ข้อดีของระบบริงกิเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านขายของบริษัท โดยผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจรับรอง (นิตยา ประเสริฐศรี. 2529) การตัดสินใจร่วมกัน จากหลายๆ ฝ่าย เป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้แสดงความคิดเห็นภายในสายบังคับบัญชา ก่อให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกัน บางครั้งเกิดปัญหาความล่าช้า แต่พนักงานก็ยอมรับถึงรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจะยังไม่ทำการตัดสินใจจนกว่าจะได้ร่วมปรึกษาร่วมกับพนักงานเสียก่อนว่ามีความคิดเห็นอย่างไร เมื่อทุกคนเห็นชอบร่วมกัน การตัดสินใจก็จะเกิดขึ้น (วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม. 2554 : 38)

ทีม คีลี้; และสุนันทา เสี่ยงไทย (2552 : 164-166) กล่าวว่า ริงจิ คือการทำหนังสือเวียนในหมู่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นชอบก่อนการประชุมจริง เป็นการดำเนินการเพื่อให้มีการอนุมัติเรื่องบางเรื่องโดยการเวียนเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังสมาชิกในองค์กร ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง เมื่อผู้จัดการยอมรับข้อเสนอใดๆ จะทำการตีตราประทับเพื่อแสดงถึงการเห็นด้วยในข้อเสนอนั้นๆ ดังนั้น นักวิชาการบางท่านจึงเรียกระบบ ริงจิ ว่า “ความเข้าใจที่เป็นเอกฉันท์” และกระบวนการตัดสินใจโดยการอนุมัติและการยืนยันเห็นชอบ ริงจิในบริบทนี้จึงใช้เพื่อยืนยันว่า องค์ประกอบของการไม่เห็นด้วยถูกขจัดออกไปในขั้นตอนระหว่างทาง

เมื่อหนังสือเวียน (Ringi sho) ขึ้นถึงระดับสูงสุดขององค์กร แสดงว่าข้อเสนอแนะนั้นอาจได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการในที่สุด

นอกจากนั้น จากการรวบรวมเอกสาร บทความและประสบการณ์การทำงานกับชาวญี่ปุ่น 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 ระบบริงกิ (Ringi) กล่าวได้ว่า ระบบนี้ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายองค์กรได้

4. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นคุณภาพ (Quality Focusing) ในองค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญหรือเน้นที่คุณภาพของกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยมักจะปรากฏคำว่า “อย่าหยุดความพอใจอยู่เท่านั้น จงปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา” หรือคำว่า “ความปลอดภัยต้องมาก่อน (Safety First) นับเป็นการกระตุ้นบุคลากรทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัทลงไปจนถึงพนักงาน ให้ช่วยกันมองหาแนวทางใหม่ในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อลดอัตราของเสียลง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจกับสิ่งที่ได้ช่วยสร้างสรรค์ขึ้นมาพัฒนางาน พร้อมกันนั้นองค์กรของชาวญี่ปุ่นจะมีการพัฒนาทักษะของบุคลากร ปลูกฝังวัฒนธรรมการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการกระทำที่ดีกว่าเสมอ โดยกระบวนการเน้นคุณภาพนี้จะเริ่มตั้งแต่การผลิตสินค้า ไปจนถึง

ความสวยงามของการบรรจุหีบห่อ การจัดการองค์กรที่เน้นคุณภาพนี้สามารถสะท้อนให้เห็นได้จากหลักการและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กรญี่ปุ่น และถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การพัฒนาคุณภาพโดยรวม (TQM) กิจกรรม 5ส และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

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

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

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

8. วัฒนธรรมการจัดการที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์กรญี่ปุ่นเป็นรูปแบบกระจายอำนาจตามลำดับชั้น มีความคล่องตัวสูงไม่ไดรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ทำให้เมื่อมีปัญหาบุคคลที่มีอำนาจรองลงมาในลำดับถัดๆ ไปสามารถตัดสินใจปัญหาและสั่งให้ดำเนินการแก้ไขได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องรออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงสุด ระบบนี้ทำให้สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกาล

9. วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) สำหรับการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นมีการให้ของขวัญแก่กัน ทั้งการที่หัวหน้าหรือผู้บริหารให้ของขวัญแก่ลูกน้อง หรือลูกน้องให้ของขวัญแก่หัวหน้าหรือผู้บริหารทั้งในเทศกาลต่าง ๆ หรือในวาระพิเศษโดยให้เพื่อเป็นการตอบแทนในคุณความดี หรือตอบแทนในการเจรจาธุรกิจ นอกจากนี้ในการทำงานของชาวญี่ปุ่นยังมีวัฒนธรรมที่ผู้บริหารมี

การจัดเลี้ยงเพื่อตอบแทนความเหน็ดเหนื่อยให้แก่พนักงาน เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น และเป็นกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ความคิด การปฏิบัติ เป็นต้น

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

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

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

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

พาร์สัน (Parson. 1957 : 81) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นปทัสถานทางสถาบัน ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร

คันทอ (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

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

นอกจากนั้นได้มีนักวิชาการไทยหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

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

ภรณี มหานนท์ (2539 : 94-97) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า มี 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันอย่างเป็นทางการ จะแสดงออกโดยการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางใจ หรือความรู้สึก หมายถึงสมาชิกมีความผูกพันหรือให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปแบบของการทำประโยชน์ให้แก่องค์กร อันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานที่รับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะรักษาสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 261-262) กล่าวว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตามถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรได้ 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 ความผูกพันต่อองค์กรที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลง ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะมุ่งไปสู่การตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997 49-61) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความแตกต่างในพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐาน จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สเตียร์ (Steer. 1979 : 46-56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทัศนคติและพฤติกรรมอันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ที่อาจคาดหวังได้ว่าความผูกพันทำให้เกิดผลได้ 4 ประการดังนี้

1. บุคลากรซึ่งมีความผูกพันอันแท้จริงต่อจุดมุ่งหมายและคุณค่าขององค์กรจะแสดงระดับของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรสูงกว่าและมีอัตราการตั้งใจขาดงานต่ำกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันน้อย
2. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับนายจ้าง โดยยกตัวอย่างงานวิจัยที่ว่า ความผูกพันเปรียบเสมือนตัวแทนในการทำนายการลาออก ทำให้เห็นได้ชัดเจนมากกว่าเรื่องของความพึงพอใจ
3. บุคลากรที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์กร จะกลายเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น
4. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจใช้ความพยายาม โดยพิจารณาแล้วว่าเป็นการทำเพื่อองค์กร ในบางกรณีความพยายามดังกล่าวสามารถเปลี่ยนไปเป็นผลงานที่ยอดเยี่ยม

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

1. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงานน้อยลง

2. ความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่งผลให้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย

จากความสำคัญของความผูกพันข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดผลดีในเรื่องความทุ่มเทในการทำงาน ความพยายามเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สมาชิกองค์กรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทั้งยังสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน ตลอดจนเป็นตัวเชื่อมประสานความต้องการของบุคลากรในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

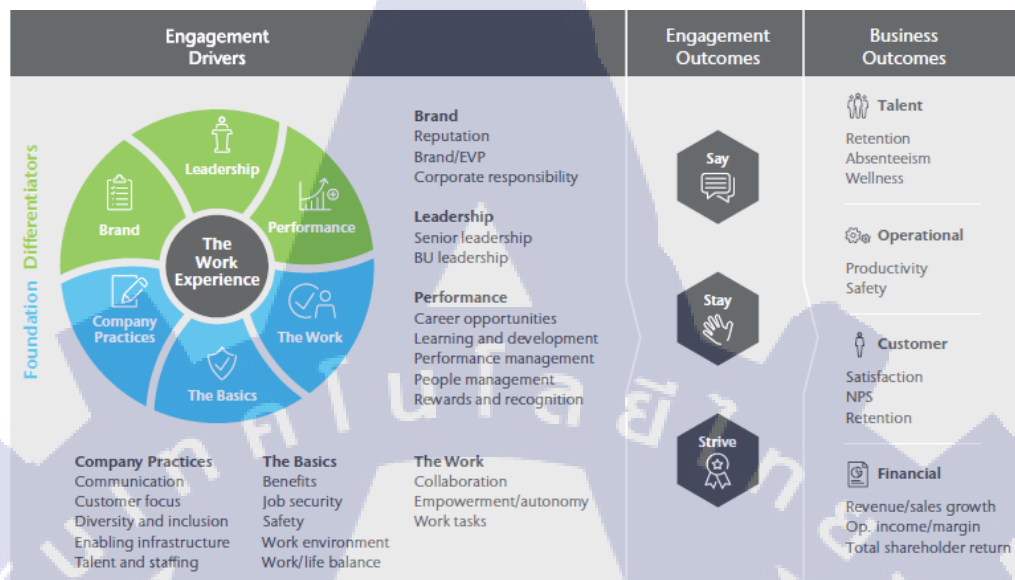
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการรวมทั้งบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจทำงานคิดค้นแบบจำลองเพื่อการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยได้ทำการแบ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ออกเป็นหลายลักษณะด้วยกัน แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของ เอออน ฮิววิต (Nasomboon. 2014 : 77-90; อ้างอิงจาก Aon Hewitt. 2014) บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ ได้ทำการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยเสนอแนวคิดที่ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม 3 ประการ คือ

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

การแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรทางพฤติกรรมทั้ง 3 นี้ ไม่เพียงบ่งบอกถึงความรักความผูกพันที่มีต่อองค์กร แต่ยังส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลทางธุรกิจในรูปแบบอื่นขององค์กรได้อีกด้วย ได้แก่ การรักษาพนักงานผู้มีความสามารถสูงไว้ให้อยู่กับองค์กร การสร้างผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และการสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจให้ดีที่สุด

ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของเอออน ฮิววิต ในปี 2017 (Aon Hewitt Engagement model)



รูปที่ 4 ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของ Aon Hewitt 2017

ที่มา : Aon Hewitt. (2017). **2017 Trend in Global Employee Engagement.**

Online.

แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของ Tower Perrin Global Workforce Study (โชติรส ดำรงสานติ. 2554 : 44; อ้างอิงจาก Tower Perrin Global Workforce Study. 2006) โดยแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ มิติด้านความคิด (Think) มิติด้านความรู้สึก (Feel) มิติด้านพฤติกรรม (Act) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร 3 ประการ คือ 1) การตระหนักถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร 3) ความทุ่มเทในการทำงานและการรักษาสมาชิกภาพ

แนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของมาวเดย์; สเตียร์; และพอร์เตอร์ (Mowday; Steer; and Porter. 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

สรุปได้ว่า แม้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรจะมีหลากหลาย แต่โดยรวมแล้วแต่ละแนวคิดมีความหมายที่ใกล้เคียงสอดคล้องกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม ประกอบไปด้วย พฤติกรรมที่แสดงถึงการระลึกถึงองค์กรหรือกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีทั้งต่อบุคคลภายในและบุคคลภายนอก ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พฤติกรรมที่แสดงถึงความต้องการที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไปโดยการไม่ประสงค์จะลาออกและอยากอยู่กับองค์กรในระยะยาว และพฤติกรรมที่แสดงถึงความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของมาวเดย์; สเตียร์; และพอร์เตอร์ (Mowday; Steer; and Porter. 1979) Tower Perrin Global Workforce Study (โชติรส ดำรงสถานติ. 2554 : 44; อ้างอิงจาก Tower Perrin Global Workforce Study. 2006) และเอออน ฮิววิต (Aon Hewitt. 2017) ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปคุณลักษณะแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

สรุปคุณลักษณะ	แนวความคิดความผูกพันต่อองค์กร		
	Aon Hewitt (2017)	Tower Perrin Global workforce study (2006)	Mowday; Steer; and Porter (1979)
1. การระลึกถึงองค์กรในทางบวก	การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say)	การตระหนักถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร	มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร
2. ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กร	การดำรงอยู่ (Stay)	การรักษาสมาชิกภาพ	การมุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็นสมาชิกองค์กรไว้
3. การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร	การทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Strive)	การทุ่มเทในการทำงาน	การเต็มใจทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม พบแนวคิดที่สอดคล้องกับทั้ง 3 แนวคิดดังกล่าว ได้แก่ แนวคิดของ สเตรลลิออฟ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์; และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. 2552 : 177-178; อ้างอิงจาก Strellioff. 2003) โดยกล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า คำว่าผูกพันเป็นภาวะทางจิตของอารมณ์หรือบุคคล ที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การพูด (Say) เป็นการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้าง เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และบุคคลรอบข้าง
2. การอยู่ในองค์กร (Stay) เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์กรที่ต้องการทำงานอยู่ในองค์กร ด้วยความรู้สึกที่จริงใจ ถึงแม้องค์กรอื่นให้ผลตอบแทนที่มากกว่า
3. การตอบสนอง (Serve) เป็นความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบโดยเห็นว่างานที่ได้สามารถตอบสนองและสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดของ สเตรลลิออฟ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์; และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. 2552 : 177-178; อ้างอิงจาก Strellioff. 2003) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt. 2017) โดยเป็นการกล่าวถึงการแสดงออกถึงความรัก และผูกพันต่อองค์กรผ่านทาง การพูด การดำรงอยู่ และการทุ่มเทให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดของ เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt. 2017) มาใช้ศึกษาระดับความผูกพันขององค์กร เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร 3 ประการของ เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt. 2017) ได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษามากที่สุด

บริบทองค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ก่อตั้งขึ้นในปี 2545 ดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลา 15 ปี ผลิตรายงานอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยในรถยนต์ ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม 304 อ.ศรีมหาโพธิ จ.ปราจีนบุรี จำนวนบุคลากรในปัจจุบัน 1,384 คน แบ่งออกเป็น บุคลากรคนไทย 1,368 คน และบุคลากรคนญี่ปุ่น จำนวน 16 คน ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำการผลิตสุดยอดของเทคโนโลยีและเป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตัวกำเนิดก๊าซในถุงลมนิรภัย และตัวกำเนิดก๊าซสำหรับเครื่องรั้งเข็มขัดนิรภัยรวมไปถึงอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบความปลอดภัยในรถยนต์ เทคโนโลยีเหล่านี้ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากความสามารถของบริษัทไคเซล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเป็นการก้าวไปสู่เทคโนโลยีชั้นนำของศาสตร์หลากหลายแขนงไม่ว่าจะเป็นด้านยานอวกาศ ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์

วิสัยทัศน์

ก้าวเป็นบริษัทที่ยอดเยี่ยมด้านความปลอดภัยและคุณภาพ ภายใต้คำขวัญ “เราคือผู้ช่วยชีวิต” (We save lives)

พันธกิจแห่งความสำเร็จ

1. พัฒนาและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้มีความปลอดภัยและคุณภาพยอดเยี่ยม ผลผลิตสูง และทำงานอย่างมีความสุข
2. จูงใจและรักษาพนักงานซึ่งมีคุณภาพไว้กับบริษัท
3. พัฒนาทักษะและเทคโนโลยีการผลิตเพื่อก้าวไปสู่กระบวนการที่มีมาตรฐาน
4. พัฒนาและสื่อสารให้ทราบถึงแผนการดำเนินธุรกิจ โดยร่วมกับบริษัทไคเซลคอร์ปอเรชั่น
5. ได้รับการรับรองระดับ ISO/TS 16949 และ ISO 14001 เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลักและพัฒนาเครือข่าย มุ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ

ตารางที่ 3 ประวัติการก่อตั้งโรงงานภายใน ไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)

ปี 2546	Daicel Safety System (Thailand) Co., Ltd. (DSST) ผลิตอุปกรณ์กำเนิดก๊าซในถุงลมนิรภัย (Inflator)
ปี 2548	Daicel Safety Technology (Thailand) Co., Ltd. (DSTT) ผลิตตัวจุดระเบิดในอุปกรณ์กำเนิดก๊าซในถุงลมนิรภัย (Initiator)
ปี 2549	Coolant Factory (DSST) ผลิตตัวทำความเย็นในอุปกรณ์กำเนิดก๊าซในถุงลมนิรภัย (Coolant)
ปี 2551	PGG Factory (DSTT) ผลิตอุปกรณ์กำเนิดก๊าซสำหรับเครื่องรั้งเข็มขัดนิรภัย (PGG)
ปี 2560	GGT Factory (DSST)

นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทในปี 2545 จนถึงปี 2555 บริษัทมีอัตราพนักงานลาออกที่สูงเกิดปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บริษัทต้องหาวิธีการจูงใจเพื่อสรรหาคณากรเข้ามาทำงานกับบริษัท เช่น การจัดสรรรับส่งเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่เข้ามาสมัครและสัมภาษณ์งาน และการเข้าไปศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอื่นที่เป็นดาวเด่นและมีความแข็งแกร่งในเรื่องการรักษาทรัพยากรมนุษย์ แต่วิธีการดังกล่าว ยังไม่เพียงพอที่จะสามารถช่วยให้บุคลากรคงอยู่กับบริษัทได้ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการ

ของการรักษาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้มีการเพิ่มนโยบายในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ใหม่ในปี 2556 โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าในการทำงานกับบริษัทมากขึ้น โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลและการบริหารทั่วไป ได้มีการปรับระบบโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการจัดตั้งแผนกแรงงานสัมพันธ์ขึ้นมาโดยเฉพาะ เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมอันเป็นประโยชน์และสร้างความสุขให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานรักองค์กรและอยากอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ได้จัดทำ ได้แก่

1. จัดสวัสดิการอาหารกลางวันและในช่วงOTฟรี
2. จัดสวัสดิการช่วยเหลือค่าที่พัก และค่าเดินทาง
3. จ่ายโบนัสทุก 3 เดือน พร้อมของที่ระลึก
4. สร้างศูนย์สันทนาการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน และประชาชน โดยรอบ เช่น ฟิตเนส ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องจัดเลี้ยง เป็นต้น
5. จัดให้มีทุนการศึกษาเรียนต่อปริญญาตรีฟรี โดยไม่มีข้อผูกมัด เป็นต้น

ผลจากการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานได้รับคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีความรักความผูกพันอยากอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไป การที่พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง โดยปัจจุบันอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ที่ 0.72% และส่งผลต่อเนื่องไปสู่การที่องค์กรได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีซ้อน (กระทรวงแรงงาน, 2559)

ในขณะที่องค์กรมีความมั่นคงทั้งทางด้านผลผลิต ผลกำไร และทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่เป็นเป้าหมายที่ท้าทายต่อไป คือ การทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันบริษัทได้เข้าไปมีส่วนร่วมทำกิจกรรมกับมหาวิทยาลัย และจัดโครงการเปิดบ้านเพื่อสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาเข้ามาเรียนรู้กระบวนการผลิตและทำความรู้จักองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับองค์กรในการนำเสนอบริษัทและเพิ่มโอกาสให้ผู้มีความสามารถได้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545 : 95-103) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย และศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความไว้วางใจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 373 คน จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในระดับสูง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง

บำเรอ จรเกตุ (2548 : 107-122) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี 2) รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนรวมจำนวน 328 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากและรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการสื่อสารเชิงโครงสร้างมีการปฏิบัติมากที่สุด พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารของผู้นำในระดับปานกลาง

ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี (2552 : 91-95) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสรรพากร ภาค 5” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสรรพากร 2) ต้องการทราบว่าปัจจัยใดมีความสัมพันธ์ มีผล มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสรรพากร และ 3) ต้องการทราบว่าปัจจัยใดมีความสัมพันธ์ มีผล มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสรรพากรมากที่สุด รองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรมสรรพากร ภาค 5 จำนวน 354 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการร้อยละ 63.6 มีความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และประสบการณ์การทำงาน ส่วนปัจจัย เพศและระดับการศึกษาไม่มีผล ตัวแปรที่อธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีที่สุดและมีผลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะองค์กร และประสบการณ์การทำงาน ตามลำดับ ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 41

จินตนา บุญรื่น (2553 : 54-59) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 66 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน
2. พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน
3. นโยบายขององค์กร มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา
5. ค่าตอบแทนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา
6. โอกาสการพัฒนาและความก้าวหน้าตามสายอาชีพ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา

นิธิพรรณ พิทักษ์ (2553 : 88-94) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำ ระดับความพึงพอใจในงาน และระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง 2) เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จำนวน 129 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
2. พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่ต่างกัน
3. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน คือ ภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปภาวดี เหล่าพาณิชย์เจริญ (2553 : 79-90) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาริบัติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร 2) ประเมินปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน บทบาททางวิชาชีพ และวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร 3) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน บทบาททางวิชาชีพและการรับรู้บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) ศึกษาถึงปัจจัยที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาริบัติ จำนวน 329 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนใหญ่มีอายุ 20-29 ปี สถานภาพโสด มีอายุงาน 1-5 ปี นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาริบัติมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่ร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน การรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยรวมอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 41.2

กุลิสรา ทรงแสงธรรม (2554 : 98-118) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงาน 3) ศึกษาภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง จำนวน 226 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย และระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ตัวแปรภาวะผู้นำสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โชติรส ดำรงสานติ (2554 : 109-136) ศึกษาเรื่อง “การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาแบบวัดความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด 2) ศึกษาอิทธิพลของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานกลุ่มคนเก่งในองค์กรที่มีการใช้ระบบบริหารจัดการคนเก่งจาก 6 องค์กร จำนวน 410

คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน และปัจจัยด้านกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำสามารถทำนายความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรได้ร้อยละ 57.5 ดังนั้นในการสร้างความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำและนักทรัพยากรมนุษย์ควรให้สิ่งจูงใจและใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนเก่ง

ปิยาพร ห่องแขง; และณิกษ์ กุลิสร์ (2554 : 98-117) ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สาขา วิชาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาวิชาการออมสิน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาวิชาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 310 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 22-30 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าหรือเทียบเท่าปริญญาตรี การทดสอบตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ ด้านบรรทัดฐาน ของพนักงานสาขาวิชาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์และวัฒนธรรมองค์กรด้านระดับของความมั่นคงสามารถร่วมกันทำนายได้จิตใจได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถทำนายด้านการคงอยู่ได้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมกันทำนายด้านบรรทัดฐานได้ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการำงานของพนักงานสาขาวิชาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

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

ดิณณ์ รัตนประเสริฐ (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 ผลการวิจัยพบว่า

1. เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ความผูกพันด้านความรู้สึกร่วม ความผูกพันด้านการคงอยู่ขององค์กร และความผูกพันด้านการ บรรทัดฐานของสังคม มีความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ความผูกพันด้านความรู้สึกร่วม ความผูกพัน ด้านคงอยู่ขององค์กร และความผูกพันด้านการบรรทัดฐานของสังคม สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย

วรนาท สามารถ (2557 : 46-56) ศึกษาเรื่อง “บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีม และความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสายการบิน” โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการใช้แบบสอบถาม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานกลุ่มสายการบินจำนวน 300 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความไว้วางใจในทีมแตกต่างกัน 2) พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในทีมได้แก่ (1) ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน (2) ความสามารถในการปรับตัว (3) การสื่อสารอย่าง เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (4) ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน (5) รูปแบบการ ทำงานที่มีมาตรฐาน (6) เทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 4) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (2) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง (3) ความชอบในงาน (4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม (5) สภาพแวดล้อมใน การทำงานที่น่าอยู่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน

(6) โอกาสที่ได้รับ (7) ผู้บริหาร/ หัวหน้างาน (8) เพื่อนร่วมงาน (9) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์

ศาวิตรี ธนกิจเจริญวัฒน์ (2557 : 103-112) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เปรียบเทียบระดับความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 2) อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราวที่มีสัญญาจ้างปีต่อปี จำนวน 238 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงเมื่อเปรียบเทียบกับประเภทการจ้างแตกต่างกัน

2. ปัจจัยกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ผลตอบแทน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง

กุลนัดดา อภัยโส (2558 : 120-122) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กร ของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัด นครพนม 2) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม 3) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัด นครพนม 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพัน ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม จำนวน 272 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดใน ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านความรับผิดชอบและมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดใน ด้านการได้รับการยอมรับ ผลการทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ เท่ากับ .712

ปิยนุช เกียนมา (2558 : 87-91) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 โดยด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 โดยมีความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับ มาตรฐาน (β) ที่ 0.57 และความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.70 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.12

ธีระยุทธ เมฆประสาท (2559 : 81-96) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 5) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุของตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของญี่ปุ่น ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 411 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน 5) ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 6) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบุรณ์ (2559 : 131) ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement and Control) เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร 5 ประเทศ ได้แก่ไทย เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน ผลการวิจัย

พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และผลจากการศึกษายัง พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 36.00 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.377 และ 0.309 ตามลำดับ และ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพลมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.70 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.451 และ 0.320 ตามลำดับ

ผดุงศักดิ์ บุญเกิด; และบุญญาดา นาสมนุรณ (2559 : 1,394-1,406) ศึกษาเรื่องการบริหารแบบญี่ปุ่น และวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monodzukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (บริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานคนไทยที่ปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการทำงาน เป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน และวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monodzukuri) ด้านวงจรควบคุมคุณภาพ PDCA มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน และผลการวิจัยยังพบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีม (X3) และด้านการตัดสินใจร่วมกันแบบญี่ปุ่น (Ringi Seido) (X4) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Y1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ $Y1 = 2.320 + 0.408 (X3) + 0.084 (X4)$ สามารถทำนายสมการของการพยากรณ์ได้ร้อยละ 34.80 และ วัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monodzukuri) ด้านกิจกรรม 5ส (X1) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)(X3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือคู่มือการทำงาน (Standardized Work) (X4) และด้านวงจรคุณภาพ (PDCA)(X5) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Y1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.214, 0.103, 0.371 และ 0.726 ตามลำดับ สามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ $Y1 = 1.627 + 0.173(X1) + 0.079(X3) + 0.267(X4) + 0.582(X5)$ สามารถทำนายสมการของการพยากรณ์ได้ร้อยละ 63.30

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

เฟรด; และจอห์น (Fred; and John. 2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมการมุ่งเน้นกลุ่มทัศนคติในการทำงานและพฤติกรรมการทอดถอน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกับพนักงานธนาคารและพนักงานที่ทำงานทางด้านการเงินระหว่างประเทศจีน

อินเดีย และเคนยา จำนวน 577 คน พบว่า พฤติกรรมการมุ่งเน้นกลุ่มเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและทัศนคติในการทำงานด้านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการถดถอย

โฟรเอลลิช (Froelich. 1995) ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

เจคอป; เฮเลน่า; และเอริก (Jacob; Helena; Erik. 2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวโน้มภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation พบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศ

นาสมบูรณ์ (Nasomboon. 2014 : 77-90) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

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

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันขององค์กร จะเห็นได้ว่า ตัวแปรทั้งสามดังกล่าว น่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันในทางบวก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำไปให้ผู้บริหารใช้ในการศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป และชุดที่ 2 สำหรับบุคลากรระดับต่ำกว่าผู้จัดการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของ ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำนวน 1,384 คน เป็นเพศชาย 585 คน เป็นเพศหญิง 799 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับผู้จัดการ มีจำนวน 42 คน กลุ่มที่ 2 ระดับต่ำกว่าผู้จัดการ มีจำนวน 1,342 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2560)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร จำนวน 42 คน ทำการเก็บแบบสอบถาม 100 %

กลุ่มที่ 2 บุคลากรระดับต่ำกว่าผู้จัดการ กำหนดโดยใช้สูตร Yamane (Yamane, 1973) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้เท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned}
 \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{1,342}{1 + 1,342 (0.05)^2} \\
 &= 308.15 \\
 &= 309 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

เพื่อป้องกันความผิดพลาดของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงจะเก็บข้อมูลทั้งหมด 500 ชุด การสุ่มตัวอย่างสำหรับกลุ่มที่ 2 ผู้วิจัยทำการกำหนดการสุ่มตัวอย่างเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ทำการแบ่งประชากรตามช่วงชั้น (Stratified Sampling) ซึ่งแบ่งตามฝ่ายต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการแบ่งช่วงชั้นมาแบ่งตามสัดส่วนของแต่ละแผนก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีตามสะดวก (Convenience)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้คำถามแบบ Ordinal Scale โดยแบบสอบถามที่ใช้แบ่งเป็น 2 ชุด

ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับผู้จัดการ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเพื่อสอบถามลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สัญชาติ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามตามแนวคิด ทฤษฎีของเบส; และอวอลิโอ (Bass; and Avolio. 1990), เฮ้าส์ (House R.J. 1976), กอสติก; และเอลตัน (Gostick; and Elton. 2009) และ มิชรา (Mishra. 1992) โดยได้นำมาสร้างข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 45 ข้อ ได้แก่

- ข้อที่ 1-3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- ข้อที่ 4-6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- ข้อที่ 7-9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- ข้อที่ 10-12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล

- ข้อที่ 13-15 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
- ข้อที่ 16-18 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ
- ข้อที่ 19-21 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล
- ข้อที่ 22-24 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย
- ข้อที่ 25-27 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- ข้อที่ 28-30 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ
- ข้อที่ 31-33 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ
- ข้อที่ 34-36 วัดความไว้วางใจ ด้านความสามารถ
- ข้อที่ 37-39 วัดความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย
- ข้อที่ 40-42 วัดความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย
- ข้อที่ 43-45 วัดความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า ตามแนวคิด Likert's scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ สูงที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ สูง
- 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ ศาวิตรี ธนกิจเจริญภักดิ์ (2557 : 131-137) มาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย 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

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า ตามแนวคิด Likert's scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก

3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย

1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างมาจากแนวคิดของ เอออน ฮิววิต (Nasomboon. 2014; 77-90 อ้างอิงจาก Aon Hewitt. 2014) และปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยมีคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1-4 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก

ข้อที่ 5-8 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการเป็นสมาชิกขององค์กร

ข้อที่ 9-12 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า ตามแนวคิด Likert's scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร มาก

3 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อย

1 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อยที่สุด

ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับบุคลากรระดับต่ำกว่าผู้จัดการ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเพื่อสอบถามลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สัญชาติ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามตามแนวคิด ทฤษฎีของ แบส; และอโวลีโอ (Bass; and Avolio. 1990), เฮ้าส์ (House R.J. 1976), กอสติก; และเอลตัน (Gostick; and Elton. 2009) และ มิชรา (Mishra. 1992) โดยได้นำมาสร้างข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 45 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1-3 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อที่ 4-6 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่ 7-9 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อที่ 10-12 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล

- ข้อที่ 13-15 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
- ข้อที่ 16-18 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ
- ข้อที่ 19-21 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล
- ข้อที่ 22-24 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย
- ข้อที่ 25-27 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- ข้อที่ 28-30 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ
- ข้อที่ 31-33 วัดการสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ
- ข้อที่ 34-36 วัดความไว้วางใจ ด้านความสามารถ
- ข้อที่ 37-39 วัดความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย
- ข้อที่ 40-42 วัดความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย
- ข้อที่ 43-45 วัดความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า ตามแนวคิด Likert's scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ สูงที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ สูง
- 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ ศาวิตรี ธนกิจเจริญภักดิ์ (2557 : 131-137) มาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย 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

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า ตามแนวคิด Likert's scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก

3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย

1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างมาจากแนวคิดของ เอออน ฮีววิท (Nasomboon. 2014; 77-90 อ้างอิงจาก Aon Hewitt. 2014) และปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยมีคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1-4 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก

ข้อที่ 5-8 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการเป็นสมาชิกขององค์กร

ข้อที่ 9-12 วัดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า ตามแนวคิด Likert's scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร มาก

3 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อย

1 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยแบ่งเป็นคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{8} \\ &= \frac{5 - 1}{8} \\ &= 0.5 \end{aligned}$$

1. เกณฑ์การแปลความหมายภาวะผู้นำ

คะแนน	ความหมาย
4.51 - 5.00	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับ สูงที่สุด
3.51 - 4.50	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับ สูง
2.51 - 3.50	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ปานกลาง

1.51 - 2.50	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ต่ำ
1.00 - 1.50	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ต่ำที่สุด

2. เกณฑ์การแปลความหมายภาวะผู้นำ

คะแนน	ความหมาย
4.51 - 5.00	การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ สูงที่สุด
3.51 - 4.50	การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ สูง
2.51 - 3.50	การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51 - 2.50	การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ ต่ำ
1.00 - 1.50	การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ ต่ำที่สุด

3. เกณฑ์การแปลความหมายความผูกพันต่อองค์กร

คะแนน	ความหมาย
4.51 - 5.00	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ สูงที่สุด
3.51 - 4.50	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ สูง
2.51 - 3.50	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51 - 2.50	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ ต่ำ
1.00 - 1.50	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ ต่ำที่สุด

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการทดสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้รอบรู้หรือผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะเรื่องจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาและความเหมาะสมของภาษา จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ โดยกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
- 0 หมายถึง ไม่แนใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Index of Consistency : IOC)

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = (\sum R)/N$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่า ข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาษาและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out)

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ในระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 โดยภาวะผู้นำมีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.98 และความผูกพันต่อองค์กรมีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเชื่อมั่นในขั้นตอนต่อไป

2. การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 (Santos. 1999 : Online) หลังจากการทดสอบ ได้ค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง 0.748 ถึง 0.938 จากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง และเมื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาทดสอบค่าสัมประสิทธิ์กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 427 คนอีกครั้ง ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวน ข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น
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 การพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร	4	0.903

3. การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality) สามารถวัดได้จากค่าสถิติ Skewness (SK : การกระจายที่สมมาตร) และค่าKurtosis (KU : ความสูงของการกระจาย) กริซ แร่งสูงเนิน (2554 : 101) ได้กล่าวไว้ว่าช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง + 3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ

ลักษณะการแจกแจงของข้อมูล (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2546 : 43-44)

1) การแจกแจงข้อมูลที่มีลักษณะสมมาตร คือ ข้อมูลที่เบี่ยงเบนจากค่ากลางไปในทางบวกและทางลบเท่าๆ กัน โดยมีค่าเฉลี่ย(Mean) ค่ามัธยฐาน(Median) และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากัน

2) การแจกแจงของข้อมูลที่มีลักษณะเบ้ขวา คือ ข้อมูลที่ส่วนใหญ่มีค่าน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย(Mean) มากกว่า ค่ามัธยฐาน(Median) และค่ามัธยฐาน(Median) มีค่ามากกว่า ค่าฐานนิยม(Mode)

3) การแจกแจงของข้อมูลที่มีลักษณะเบ้ซ้าย คือ ข้อมูลที่ส่วนใหญ่มีค่ามาก หรือ ข้อมูลที่มีค่าฐานนิยม(Mode) มากกว่า ค่ามัธยฐาน(Median) และค่ามัธยฐาน(Median) มีค่ามากกว่า ค่าเฉลี่ย(Mean)

ตารางที่ 5 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	Median	Mode	S.D.	Variance	SK	KU
1. ตัวแปร ภาวะผู้นำ							
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.88	4.00	4.00	0.621	0.386	-0.713	0.509
1.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.86	4.00	4.00	0.699	0.427	-0.750	0.526
1.3 การสื่อสารของผู้นำ	3.86	4.00	4.00	0.654	0.427	-0.705	0.241
1.4 ความไว้วางใจ	3.87	4.00	4.00	0.668	0.447	-0.637	0.150
2. ตัวแปร การบริหารทรัพยากรมนุษย์							
2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.63	3.75	4.00	0.782	0.612	-0.574	-0.020
2.2 การสรรหาและคัดเลือก	3.73	3.80	4.00	0.699	0.489	-0.564	-0.065
2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา	3.84	4.00	4.00	0.721	0.520	-0.657	0.347
2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.78	4.00	4.00	0.744	0.554	-0.532	-0.122
2.5 แรงงานสัมพันธ์	3.92	4.00	4.00	0.633	0.401	-0.561	0.264
2.6 การบริหารแบบญี่ปุ่น	3.98	4.00	4.00	0.605	0.366	-0.473	0.005
3. ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร							
3.1 การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก	3.92	4.00	4.00	0.691	0.478	-0.548	0.203
3.2 การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป	3.90	4.00	4.00	0.788	0.621	-0.720	0.361
3.3 การพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.97	4.00	4.00	0.689	0.475	-0.755	0.862

จากตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูลภาวะผู้นำ จำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ตัวแปร และตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร 3 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 13 ตัวแปร พบว่า การแจกแจงข้อมูลทั้ง 13 ตัวแปร มีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากมีค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และความสูงของการกระจาย (Kurtosis) อยู่

ในช่วง -3.0 ถึง + 3.0 โดยตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่นมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติมากที่สุด เนื่องจากมีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) ใกล้เคียงกันมากที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ส่งถึงรองผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไปของ ไคเซิล กรุ๊ป (ประเทศไทย) เพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลกับผู้บริหารและบุคลากรในบริษัท จำนวน 500 คน โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาดำเนินงานวิจัยเป็นเวลา 1 เดือน
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกเพื่อส่งให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทนำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง และเมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ได้นำแบบสอบถามส่งคืนให้กับตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
3. ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเอง พร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ก่อนนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ และสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้
3. ประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistic Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ
4. การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha Coefficient) เป็นแบบสอบถามมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale)
5. การวิเคราะห์ความปกติ (Normality) ของข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความ

แปรปรวน(Variance) ค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

6. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

7. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผล และจัดอันดับ

9. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรและความแตกต่างสัญญาชาติกับภาวะผู้นำ ด้วยสถิติทดสอบ t-test

8. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ สถิติทดสอบ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample t-test) สถิติทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample t-test) สถิติทดสอบความสัมพันธ์ 2 กลุ่มตัวอย่าง (Chi-Square)

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 ชุด และได้รับกลับมาทั้งหมดจำนวน 427 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85 โดยไม่มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ไว้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สัญชาติ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและส่วนงานที่สังกัด โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก ความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป และความทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารของผู้นำ และความไว้วางใจ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การทดสอบสมมติฐานความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) การทดสอบสมมติฐานลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันของผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่น 3) การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 4) การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One sample t-test) สถิติทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง (Independent sample t-test) และสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi- Square)

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

X	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย
t	หมายถึง ค่าการแจกแจงแบบ t (i-distribution)
Sig.	หมายถึง ระดับความมีนัยสำคัญ (Significant)
**	หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
*	หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
H ₀	หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H ₁	หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
χ^2	หมายถึง การแจกแจงแบบไคสแควร์
df	หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
p	หมายถึง ค่าความน่าจะเป็น (Probability) เมื่อทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ สัญชาติ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่สังกัด โดยใช้สถิติ ความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 427 คน สามารถสรุปแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	216	50.59
2. หญิง	211	49.41
รวม	427	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 216 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 50.59 และเป็นเพศหญิง จำนวน 211 คิดเป็นร้อยละ 49.41 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	156	36.53
2. 31-40 ปี	224	52.46
3. 41-50 ปี	46	10.77
4. 51 ปีขึ้นไป	1	0.23
รวม	427	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 52.46 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 36.53 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 10.77 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.23

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	30.44
2. ปริญญาตรี	271	63.47
3. สูงกว่าปริญญาตรี	26	6.09
รวม	427	100.00

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 63.47 รองลงมา มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 30.44 และกลุ่มตัวอย่างที่ น้อยที่สุดมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.09

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 1 ปี	62	14.52
2. 1-5 ปี	193	45.20
3. 6-10 ปี	122	28.57
4. 10 ปีขึ้นไป	50	11.71
รวม	427	100.00

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 1-5 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมามีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 6-10 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 14.52 และกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 11.71

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด

ส่วนงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
1. ส่วนงานบุคคลและบริหารทั่วไป	71	16.63
2. ส่วนงานบัญชีและการเงิน	34	7.96
3. ส่วนงานโรงงาน	304	71.19
4. อื่นๆ	18	4.22
รวม	427	100.00

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัดส่วนงานโรงงาน จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 71.19 รองลงมาสังกัดส่วนงานบุคคลและบริหารทั่วไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 16.63 สังกัดส่วนงานบัญชีและการเงิน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 7.96 และสังกัดส่วนงานอื่นๆ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.22 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 11 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร	3.97	0.689	สูง	1
2. ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก	3.92	0.691	สูง	2
3. ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป	3.90	0.788	สูง	3
รวม	3.93	0.642	สูง	

จากตารางที่ 11 พบว่าพนักงานให้ความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 โดยพิจารณารายละเอียดรายด้าน พบว่าพนักงานให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาเป็นด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$) และด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.90$)

นอกจากคำถามทางอ้อมแล้ว ผู้วิจัยยังได้ถามคำถามโดยตรงว่า “โดยรวม ท่านมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด” โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ร้อยละของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ความผูกพันต่อองค์กร	1 (0.23)	12 (2.81)	86 (20.14)	264 (61.83)	64 (14.99)	427 (100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 12 พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบว่ามาก คิดเป็นร้อยละ 61.83 ตอบว่าปานกลางคิดเป็นร้อยละ 20.14 และตอบว่ามากคิดเป็นร้อยละ 14.99 มีเพียงร้อยละ 3.04 ที่ตอบว่าผูกพันน้อย (วัดจากคำตอบน้อยที่สุด, น้อย) ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบในตารางที่ 11 ข้างต้น

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพยายามอย่าง เต็มความสามารถเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การเต็มใจให้ความ พยายามพิเศษ เพื่อให้ องค์กรประสบความสำเร็จ	115 (26.93)	224 (52.46)	72 (16.86)	14 (3.28)	2 (0.47)	4.02	0.782	สูง	1
การปกป้องและรักษา ผลประโยชน์ขององค์กร	103 (24.12)	232 (54.33)	82 (19.20)	9 (2.11)	1 (0.23)	4.00	0.735	สูง	2
การเสียสละเพื่อประโยชน์ ขององค์กรและปฏิบัติงาน ให้ได้ตามเป้าหมาย	107 (25.06)	220 (51.52)	88 (20.61)	11 (2.58)	1 (0.23)	3.99	0.763	สูง	3
การสละเวลาส่วนตัวแก่ องค์กร แม้ไม่ได้รับ ค่าตอบแทน	102 (23.89)	202 (47.31)	101 (23.65)	18 (4.22)	4 (0.94)	3.89	0.847	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม						3.97	0.689	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.689)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การเต็มใจให้ความพยายามพิเศษ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D.= 0.782) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การปกป้องและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.= 0.735) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กรและปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D.= 0.763) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 4 คือ การสละเวลาส่วนตัวแก่องค์กรแม้ไม่ได้รับค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.= 0.847) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรใน
ทางบวก

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กร ในทางบวก	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การบอกข้อดีกับการ ทำงานในองค์กรนี้เมื่อมี โอกาส	109 (25.53)	223 (52.22)	81 (18.97)	13 (3.04)	1 (0.23)	4.00	0.768	สูง	1
การกล่าวถึงคุณงามความ ดีขององค์กรเมื่อถูกถามถึง ถึงองค์กร	112 (26.23)	210 (49.18)	92 (21.55)	13 (3.04)	-	3.99	0.775	สูง	2
การกล่าวถึงองค์กรให้ ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ	94 (22.01)	227 (53.16)	89 (20.84)	16 (3.75)	1 (0.23)	3.93	0.772	สูง	3
การชี้แจงและโต้แย้งคำ กล่าวลบเกี่ยวกับองค์กร	73 (17.10)	222 (51.99)	106 (24.82)	18 (4.22)	8 (1.87)	3.78	0.843	สูง	4
รวม						3.92	0.691	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้าน
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวกพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย
3.92 (S.D. 0.691)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ
การบอกข้อดีกับการทำงานในองค์กรนี้เมื่อมีโอกาสมีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.= .768) อยู่ในระดับสูง
อันดับที่ 2 คือ การกล่าวถึงคุณงามความดีขององค์กรเมื่อถูกถามถึงองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.99
(S.D.= 0.775) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การกล่าวถึงองค์กรให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจมี
ค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.772) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 4 คือการชี้แจงและโต้แย้งคำกล่าวลบ
เกี่ยวกับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.843) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการปรารภนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านการปรารภนาที่จะ เป็นสมาชิกขององค์กร ต่อไป	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การรู้สึกว่ตัดสินใจถูกที่ เข้ามาเป็นสมาชิกของ องค์กรแห่งนี้	137 (32.08)	196 (45.90)	86 (20.14)	6 (1.41)	2 (0.47)	4.08	0.785	สูง	1
การมีความประสงค์ที่จะ ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ต่อไป	117 (27.40)	200 (46.84)	88 (20.61)	17 (3.98)	5 (1.17)	3.95	0.863	สูง	2
การรู้สึกว่เป็นองค์กรที่ดี ที่สุด และเหมาะสมที่จะ ปฏิบัติงานในระยะยาว	103 (24.12)	211 (49.41)	94 (22.01)	11 (2.58)	8 (1.87)	3.91	0.853	สูง	3
การไม่ลาออกจากองค์กร นี้เพื่อไปทำงานที่อื่น	93 (21.78)	181 (42.39)	93 (21.78)	37 (8.67)	23 (5.39)	3.67	1.076	สูง	4
รวม						3.90	0.788	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการปรารภนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป พบว่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.788)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การรู้สึกว่ตัดสินใจถูกที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.08 (S.D.= 0.785) อยู่ในระดับสูงอันดับที่ 2 คือ การมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.853) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การรู้สึกว่เป็นองค์กรที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.85) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 4 คือ การไม่ลาออกจากองค์กรนี้เพื่อไปทำงานที่อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D.= 1.076) อยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.95	0.653	สูง	1
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.92	0.711	สูง	2
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.91	0.685	สูง	3
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.74	0.756	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.88	0.621	สูง	1
ความไว้วางใจ				
ด้านความสามารถ	3.90	0.709	สูง	1
ด้านความเปิดเผย	3.90	0.728	สูง	2
ด้านความเชื่อถือได้	3.88	0.778	สูง	3
ด้านความห่วงใย	3.79	0.737	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.87	0.668	สูง	2
การสื่อสารของผู้นำ				
ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ	3.90	0.726	สูง	1
ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ	3.86	0.743	สูง	2
ด้านการตั้งเป้าหมาย	3.85	0.676	สูง	3
ด้านการโน้มน้าวใจ	3.80	0.774	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.654	สูง	3
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	3.88	0.747	สูง	1
ด้านการแบ่งปันอำนาจ	3.86	0.781	สูง	2
ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	3.83	0.763	สูง	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.699	สูง	4
ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำ	3.86	0.614	สูง	

จากตารางที่ 16 พบว่าความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 พิจารณารายละเอียดรายด้านพบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.621) อันดับที่ 2

ด้านความไว้วางใจ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D.= 0.668) อันดับที่ 3 ด้านการสื่อสารของผู้นำ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.654) และอันดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.699)

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 พิจารณารายละเอียดรายด้านพบว่าพนักงานให้ความคิดเห็น ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.653) อันดับที่ 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.711) อันดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.685) และอันดับที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D.= 0.756)

ความคิดเห็นต่อความไว้วางใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 พิจารณารายละเอียดรายด้านพบว่าพนักงานให้ความคิดเห็น ในด้านความสามารถ เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.709) อันดับที่ 2 ด้านความเปิดเผย อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.728) อันดับที่ 3 ด้านความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.778)) และอันดับที่ 4 ด้านความห่วงใย อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D.= 0.737)

ความคิดเห็นต่อการสื่อสารของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 พิจารณารายละเอียดรายด้านพบว่าพนักงานให้ความคิดเห็น ในด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.726) อันดับที่ 2 ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.743) อันดับที่ 3 ด้านการตั้งเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D.= 0.676) และอันดับที่ 4 ด้านการโน้มน้าวใจ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D.= 0.774)

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 พิจารณารายละเอียดรายด้านพบว่าพนักงานให้ความคิดเห็น ในด้านการแบ่งปันอิทธิพล เป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.747) อันดับที่ 2 ด้านการแบ่งปันอำนาจ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.781) และอันดับที่ 3 ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D.= 0.763)

นอกจากคำถามทางอ้อมแล้ว ผู้วิจัยยังได้ถามคำถามโดยตรงว่า “ผู้บังคับบัญชาของท่านมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด” โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ได้ดังนี้

ตารางที่ 17 ร้อยละของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3 (0.70)	12 (2.81)	112 (26.23)	271 (63.47)	29 (6.79)	427 (100.00)
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2 (0.47)	11 (2.58)	114 (26.70)	263 (61.59)	37 (8.67)	427 (100.00)
การสื่อสารของผู้นำ	3 (0.70)	17 (3.98)	99 (23.19)	275 (64.40)	33 (7.73)	427 (100.00)
ความไว้วางใจ	2 (0.47)	19 (4.45)	106 (24.82)	263 (61.59)	37 (8.67)	427 (100.00)
รวมค่าเฉลี่ยร้อยละ	0.59%	3.46%	25.24%	62.76%	7.97%	100%

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 17 พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำมาก (วัดจากการรวมคำตอบ มาก, มากที่สุด เข้าด้วยกัน) คิดเป็นร้อยละ 70.73 มีเพียงร้อยละ 25.24 ที่ตอบว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำระดับปานกลาง และร้อยละ 4.05 ที่ตอบว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำต่ำ (วัดจากการรวมคำตอบน้อยที่สุด, น้อย เข้าด้วยกัน) ซึ่งผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับตารางที่ 16 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารของผู้นำ และความไว้วางใจ อยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 63.47, 61.59, 64.40, และ 61.59 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	116 (27.17)	210 (49.18)	90 (21.08)	10 (2.34)	1 (0.23)	4.01	0.774	สูง	1
การกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทาย	97 (22.72)	219 (51.29)	101 (23.65)	9 (2.11)	1 (0.23)	3.94	0.753	สูง	2
การถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน	86 (20.14)	225 (52.69)	105 (24.59)	11 (2.58)	- (0.00)	3.90	0.737	สูง	3
รวม						3.95	0.653	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 (S.D.= 0.653)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D.= 0.774) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.753) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.737) อยู่ในระดับสูง

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	115 (26.93)	208 (48.71)	89 (20.84)	12 (2.81)	3 (0.70)	3.98	0.810	สูง	1
การสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาให้แก่พนักงาน	95 (22.25)	215 (50.35)	94 (22.01)	19 (4.45)	4 (0.94)	3.89	0.833	สูง	2
การให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทาย	94 (22.01)	214 (50.12)	96 (22.48)	19 (4.45)	4 (0.94)	3.88	0.833	สูง	3
รวม						3.92	0.711	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 (S.D.= 0.711)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.810) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาให้แก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.= 0.833) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.833) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ด้านการมี อิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การทำงานอย่างมีศีลธรรม และจริยธรรม	97 (22.72)	222 (51.99)	97 (22.72)	11 (2.58)	- (0.00)	3.95	0.746	สูง	1
การปฏิบัติตนอันทำให้ พนักงานยอมรับนับถือ	105 (24.59)	206 (48.24)	101 (23.65)	12 (2.81)	3 (0.70)	3.93	0.810	สูง	2
การเป็นแบบอย่างที่ดีใน การทำงานให้แก่พนักงาน	77 (18.03)	224 (52.46)	108 (25.29)	15 (3.51)	3 (0.70)	3.84	0.782	สูง	3
รวม						3.91	0.685	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 (S.D.= 0.685)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การทำงานอย่างมีศีลธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.746) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การปฏิบัติตนอันทำให้พนักงานยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.810) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.810) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การมอบหมายงานโดยให้พนักงานคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง	100 (23.42)	196 (45.90)	102 (23.89)	27 (6.32)	2 (0.47)	3.86	0.865	สูง	1
การตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม	72 (16.86)	193 (45.20)	124 (29.04)	34 (7.96)	4 (0.94)	3.69	0.876	สูง	2
การให้คำปรึกษาและคอยแนะนำพนักงานเป็นรายบุคคล	63 (14.75)	211 (49.41)	107 (25.06)	39 (9.13)	7 (1.64)	3.67	0.895	สูง	3
รวม						3.74	0.756	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 (S.D.= 0.756)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือการมอบหมายงานโดยให้พนักงานคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.865) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D.= 0.876) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การให้คำปรึกษาและคอยแนะนำพนักงานเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D.= 0.895) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความสามารถ

ความไว้วางใจ ด้านความสามารถ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การมีความรู้และมี ประสบการณ์ในองค์กร ยาวนานและเข้าใจถึง บริบทธุรกิจขององค์กรเป็น อย่างดี	127 (29.74)	190 (44.50)	96 (22.48)	10 (2.34)	4 (0.94)	4.00	0.838	สูง	1
การมีความรู้ ทักษะเฉพาะ ทางในงานที่ท่านทำอัน เป็นประโยชน์ในการ ทำงาน	102 (23.89)	209 (48.95)	96 (22.48)	16 (3.75)	4 (0.94)	3.91	0.832	สูง	2
การมีทักษะสูงในการสร้าง ปฏิสัมพันธ์และสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน ให้กับคนรอบข้าง	72 (16.86)	224 (52.46)	104 (24.36)	24 (5.62)	3 (0.70)	3.79	0.811	สูง	3
รวม						3.90	0.709	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความสามารถ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (S.D.= 0.709)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การมีความรู้และมีประสบการณ์ในองค์กรยาวนานและเข้าใจถึงบริบทธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.= 0.838) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การมีความรู้ ทักษะเฉพาะทางในงานที่ท่านทำอันเป็นประโยชน์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.832) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การมีทักษะสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนรอบข้าง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D.= 0.811) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย

ความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การไม่ปิดบังข้อมูลเมื่อพบ ปัญหา และชี้แจงพนักงาน ด้วยความจริงใจ และ ซื่อสัตย์	109 (25.53)	212 (49.65)	86 (20.14)	17 (3.98)	3 (0.70)	3.95	0.824	สูง	1
การไม่กีดกันการแสดง ความคิดเห็นของพนักงาน และรับฟังอย่างตั้งใจ	101 (23.65)	214 (50.12)	93 (21.78)	16 (3.75)	3 (0.70)	3.92	0.814	สูง	2
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร แก่พนักงานอย่าง ตรงไปตรงมา	91 (21.31)	201 (47.07)	109 (25.53)	24 (5.62)	2 (0.47)	3.83	0.842	สูง	3
รวม						3.90	0.728	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความเปิดเผย พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (S.D.= 0.728)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การไม่กีดกันการแสดงความคิดเห็นของพนักงานและรับฟังอย่างตั้งใจ มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.814) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การไม่ปิดบังข้อมูลเมื่อพบปัญหา และชี้แจงพนักงานด้วยความจริงใจ และซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.824) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานอย่างตรงไปตรงมา มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D.= 0.842) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้

ความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การมีความรู้ ความ เชี่ยวชาญในการ บริหารงานให้เกิด ผลสำเร็จ	117 (27.40)	189 (44.26)	103 (24.12)	17 (3.98)	1 (0.23)	3.95	0.833	สูง	1
การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม กับเวลา	100 (23.42)	199 (46.60)	104 (24.36)	19 (4.45)	5 (1.17)	3.87	0.863	สูง	2
การรักษาคำพูด และสัจจะ ที่ได้กล่าวไว้แก่พนักงาน และปฏิบัติงานตามที่ได้อ กล่าวไว้	102 (23.89)	188 (44.03)	107 (25.06)	20 (4.68)	10 (2.34)	3.82	0.927	สูง	3
รวม						3.88	0.778	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความเชื่อถือได้ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 (S.D.= 0.778)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.833) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D.= 0.863) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การรักษาคำพูด และสัจจะที่ได้กล่าวไว้แก่พนักงาน และปฏิบัติงานตามที่ได้อกล่าวไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D.= 0.927) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย

ความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การจัดแจงดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน	95 (22.25)	201 (47.07)	111 (26.00)	19 (4.45)	1 (0.23)	3.87	0.816	สูง	1
การสังเกตพฤติกรรมที่มีของพนักงานและให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่พนักงานอย่างเต็มที่	82 (19.20)	199 (46.60)	118 (27.63)	25 (5.85)	3 (0.70)	3.78	0.847	สูง	2
การยึดถือผลประโยชน์ของพนักงานเป็นสำคัญ	71 (16.63)	210 (49.18)	112 (26.23)	27 (6.32)	7 (1.64)	3.73	0.870	สูง	3
รวม						3.79	0.737	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ด้านความห่วงใย พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 (S.D.= 0.737)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การจัดแจงดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D.= 0.816) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การสังเกตพฤติกรรมที่มีของพนักงานและให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่พนักงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.847) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การยึดถือผลประโยชน์ของพนักงานเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D.= 0.870) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการไว้วางใจ

การสื่อสารของผู้นำ ด้านการสร้างความ น่าเชื่อถือ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การสื่อสารที่ทำให้ พนักงานรับฟัง และ ปฏิบัติตาม	112 (26.23)	200 (46.84)	107 (25.06)	7 (1.64)	1 (0.23)	3.97	0.775	สูง	1
การสื่อสารข้อมูลให้ พนักงานทราบ โดยมี ความรู้ในข้อมูลนั้นเป็น อย่างดี	109 (25.53)	197 (46.14)	98 (22.95)	19 (4.45)	4 (0.94)	3.91	0.861	สูง	2
การตัดสินใจในการทำงาน ได้เหมาะสมกับเวลา และ ชัดเจน	92 (21.55)	196 (45.90)	117 (27.40)	16 (3.75)	6 (1.41)	3.82	0.858	สูง	3
รวม						3.90	0.726	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (S.D.=3.726)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การสื่อสารที่ทำให้พนักงานรับฟัง และปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D.= 0.775) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การสื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบ โดยมีความรู้ในข้อมูลนั้นเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.861) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การตัดสินใจในการทำงานได้เหมาะสมกับเวลา และชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D.= 0.858) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูล ย้อนกลับ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การให้คำแนะนำ ชี้แนะ แก่พนักงานในสิ่งที่ ผิดพลาด	103 (24.12)	214 (50.12)	89 (20.84)	18 (4.22)	3 (0.70)	3.93	0.823	สูง	1
การเปิดโอกาสให้ พนักงานเสนอแนะเพื่อ พัฒนาปรับปรุงการ ทำงาน	97 (22.72)	218 (51.05)	92 (21.55)	18 (4.22)	2 (0.47)	3.91	0.805	สูง	2
การชื่นชมพนักงาน เมื่อ สามารถทำงานได้เป็น ผลสำเร็จ	85 (19.91)	197 (46.14)	106 (24.82)	30 (7.03)	9 (2.11)	3.75	0.925	สูง	3
รวม						3.86	0.743	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 (S.D.= 0.743)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การให้คำแนะนำ ชี้แนะ แก่พนักงานในสิ่งที่ผิดพลาด มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.823) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.805) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การชื่นชมพนักงาน เมื่อสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D.= 0.925) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 28 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย

การสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การเปิดโอกาสและ สนับสนุนพนักงานให้ ดำเนินงานตามแผนงาน	86 (20.14)	222 (51.99)	105 (24.59)	13 (3.04)	1 (0.23)	3.89	0.761	สูง	1
การชี้แจงวัตถุประสงค์ใน การมอบหมายงาน และ ความคาดหวังต่อผลงาน อย่างชัดเจน	83 (19.44)	220 (51.52)	105 (24.59)	17 (3.98)	2 (0.47)	3.86	0.789	สูง	2
การให้โอกาสพนักงานมี ส่วนร่วมในการกำหนด แผนงานของตนเอง	73 (17.10)	222 (51.99)	115 (26.93)	16 (3.75)	1 (0.23)	3.82	0.761	สูง	3
รวม						3.85	0.676	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการตั้งเป้าหมาย พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (S.D.= 0.676)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานให้ดำเนินงานตามแผนงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.= 0.761) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การมอบหมายงาน และความคาดหวังต่อผลงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.789) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D.= 0.761) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 29 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ

การสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความกระตือรือร้นใน การทำงาน	87 (20.37)	209 (48.95)	100 (23.42)	26 (6.09)	5 (1.17)	3.81	0.868	สูง	1
การกล่าวให้กำลังใจ เพื่อให้พนักงานมีความ มั่นใจในการทำงาน	93 (21.78)	202 (47.31)	100 (23.42)	25 (5.85)	7 (1.64)	3.80	0.896	สูง	2
การกล่าวจูงใจพนักงานให้ พนักงานปรับลดทัศนคติ ทางลบ	80 (18.74)	206 (48.24)	110 (25.76)	28 (6.56)	3 (0.70)	3.78	0.850	สูง	3
รวม						3.80	0.774	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำ ด้านการโน้มน้าวใจ พบว่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 (S.D.= 0.774)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D.= 0.868) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การกล่าวให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D.= 0.896) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การกล่าวจูงใจพนักงานให้พนักงานปรับลดทัศนคติทางลบ มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.850) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 30 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล

ภาวะผู้นำการแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การชี้แจงและให้พนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	96 (22.48)	215 (50.35)	102 (23.89)	13 (3.04)	1 (0.23)	3.92	0.775	สูง	1
การสนับสนุนให้พนักงานค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	97 (22.72)	205 (48.01)	99 (23.19)	20 (4.68)	6 (1.41)	3.86	0.869	สูง	2
การให้อิสระพนักงานในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา	100 (23.42)	195 (45.67)	104 (24.36)	23 (5.39)	5 (1.17)	3.85	0.882	สูง	3
รวม						3.88	0.747	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 (S.D.= 0.747)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การชี้แจงและให้พนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.775) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การสนับสนุนให้พนักงานค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.869) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การให้อิสระพนักงานในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D.= 0.882) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 31 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ

ภาวะผู้นำการแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน	105 (24.59)	198 (46.37)	102 (23.89)	19 (4.45)	3 (0.70)	3.90	0.847	สูง	1
การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	106 (24.82)	184 (43.09)	109 (25.53)	26 (6.09)	2 (0.47)	3.86	0.878	สูง	2
การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานร่วมกัน	90 (21.08)	211 (49.41)	101 (23.65)	18 (4.22)	7 (1.64)	3.84	0.860	สูง	3
รวม						3.86	0.781	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 (S.D.= 0.781)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.847) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.878) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D.= 0.860) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 32 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ภาวะผู้นำการแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การชี้แจงให้พนักงานทราบ ล่วงหน้า เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงนโยบาย	82 (19.20)	232 (54.33)	84 (19.6 7)	25 (5.85)	4 (0.94)	3.85	0.829	สูง	1
การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนา ตนเองให้พนักงานได้รับ ทราบ	83 (19.44)	221 (51.76)	97 (22.7 2)	21 (4.92)	5 (1.17)	3.83	0.835	สูง	2
การให้ความสำคัญกับการ แจ้งข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่ บวกและแง่ลบ	100 (23.42)	184 (43.09)	114 (26.7 0)	24 (5.62)	5 (1.17)	3.82	0.895	สูง	3
รวม						3.83	0.763	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 (S.D.= 0.763)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การชี้แจงให้พนักงานทราบล่วงหน้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D.= 0.829) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองให้พนักงานได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D.= 0.835) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 3 คือ การให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่บวกและแง่ลบ มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D.= 0.895) อยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 33 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น	3.98	0.605	สูง	1
ด้านแรงงานสัมพันธ์	3.92	0.633	สูง	2
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.84	0.721	สูง	3
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.78	0.744	สูง	4
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.73	0.699	สูง	5
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.63	0.782	สูง	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	0.585	สูง	

จากตารางที่ 33 พบว่าความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 พิจารณารายละเอียดรายด้านพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอันดับที่ 1 อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.605) อันดับที่ 2 ด้านแรงงานสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.633) อันดับที่ 3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D.= 0.721) อันดับที่ 4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.744) อันดับที่ 5 ด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D.= 0.699) และอันดับที่ 6 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D.= 0.782)

นอกจากคำถามทางอ้อมแล้ว ผู้วิจัยยังได้ถามคำถามโดยตรงว่า “โดยรวม ท่านเห็นว่าการจัดการของท่าเรือมีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงใด” โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ได้ดังนี้

ตารางที่ 34 ร้อยละของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5 (1.17)	40 (9.37)	129 (30.21)	233 (54.57)	20 (4.68)	427 (100.00)
การสรรหาและคัดเลือก	3 (0.70)	21 (4.92)	137 (32.08)	240 (56.21)	26 (6.09)	427 (100.00)
การฝึกอบรมและพัฒนา	1 (0.23)	14 (3.28)	131 (30.68)	238 (55.74)	43 (10.07)	427 (100.00)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4 (0.94)	30 (7.03)	121 (28.34)	239 (55.97)	33 (7.73)	427 (100.00)
แรงงานสัมพันธ์	3 (0.70)	14 (3.28)	97 (22.72)	264 (61.83)	49 (11.48)	427 (100)
การบริหารแบบญี่ปุ่น	6 (1.41)	94 (22.01)	273 (63.93)	54 (12.65)	- (0.00)	427 (100.00)
รวมค่าเฉลี่ยร้อยละ	0.86	8.32	34.66	49.50	6.68	100.00

จากตารางที่ 34 พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ตอบว่าองค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง (วัดจากการรวมคำตอบ มาก, มากที่สุด เข้าด้วยกัน) คิดเป็นร้อยละ 56.18 มีเพียงร้อยละ 34.66 ที่ตอบว่าองค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง และร้อยละ 9.18 ตอบว่าองค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำ (วัดจากการรวมคำตอบน้อยที่สุด, น้อย เข้าด้วยกัน) ซึ่งผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับตารางที่ 33 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นว่าการดำเนินงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 54.57, 56.21, 55.74, 55.97 และ 61.83 ตามลำดับ และด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.93

ตารางที่ 35 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น

การบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านการบริหาร แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การมุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มี คุณภาพและคำนึงถึงการ ปฏิบัติงานด้วยความ ปลอดภัยเป็นหลัก	182 (42.62)	184 (43.09)	57 (13.35)	4 (0.94)	-	4.27	0.723	สูง	1
การให้รางวัลเพื่อตอบ แทนพนักงานที่ประพฤติ ปฏิบัติดีเป็นประโยชน์แก่ องค์กร	143 (33.49)	196 (45.90)	73 (17.10)	13 (3.04)	2 (0.47)	4.09	0.815	สูง	2
การมุ่งเน้นให้ทำงานเป็น ทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมี ส่วนร่วมในการสร้าง ผลงาน	105 (24.59)	215 (50.35)	89 (20.84)	14 (3.28)	4 (0.94)	3.94	0.817	สูง	3
การจ้างงานระยะยาว โดย มุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงาน ในองค์กรจนเกษียณ	103 (24.12)	210 (49.18)	101 (23.65)	11 (2.58)	2 (0.47)	3.94	0.788	สูง	4
การส่งเสริมให้ทำงานใน หลากหลายสายงานเพื่อ เพิ่มทักษะความรู้ความ เชี่ยวชาญที่หลากหลาย	96 (22.48)	220 (51.52)	95 (22.25)	16 (3.75)	-	3.93	0.770	สูง	5
การให้โอกาสและสิทธิใน การเสนอความคิดเห็น หรือโต้แย้งเมื่อไม่เห็นด้วย โดยไม่กีดกัน	77 (18.04)	189 (44.26)	131 (30.68)	25 (5.85)	5 (1.17)	3.72	0.867	สูง	6
รวม						3.98	0.605	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 (S.D.= 0.605)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การมุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและคำนึงถึงการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D.= 0.723) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงานที่ประพฤติปฏิบัติดีเป็นประโยชน์แก่องค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D.= 0.815) อยู่ในระดับสูง อันดับที่

ที่ 3 คือ การมุ่งเน้นให้ทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.817) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 4 คือ การจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.788) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 5 คือ การส่งเสริมให้ทำงานในหลากหลายสายงานเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.770) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 6 คือ การให้โอกาสและสิทธิในการเสนอความคิดเห็น หรือโต้แย้งเมื่อไม่เห็นด้วย โดยไม่กีดกัน มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D.= 0.867) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 36 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	164 (38.41)	185 (43.33)	67 (15.69)	9 (2.11)	2 (0.47)	4.17	0.800	สูง	1
การชี้แจงผลประโยชน์และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน	123 (28.81)	211 (49.41)	81 (18.97)	9 (2.11)	3 (0.70)	4.04	0.791	สูง	2
การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานทุกระดับ	122 (28.57)	197 (46.14)	90 (21.08)	13 (3.04)	5 (1.17)	3.98	0.851	สูง	3
การให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	98 (22.95)	214 (50.12)	99 (23.19)	15 (3.51)	1 (0.23)	3.92	0.786	สูง	4
การจัดเตรียมสถานที่สนทนาการเพื่อให้พนักงานใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกัน	106 (24.82)	207 (48.48)	91 (21.31)	19 (21.31)	4 (0.94)	3.92	0.848	สูง	5
การจัดให้มีจุดพักผ่อนอย่างเพียงพอ และจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ผ่อนคลาย	107 (25.06)	209 (48.95)	83 (19.44)	23 (5.39)	5 (1.17)	3.91	0.872	สูง	6

ตารางที่ 36 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (ต่อ)

การบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านแรงงาน สัมพันธ์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย				
การให้ความสำคัญกับคำ ร้องทุกข์ของพนักงานและ แก้ไขปัญหาให้พนักงาน อย่างเหมาะสม	85 (19.91)	192 (44.96)	124 (29.04)	22 (5.15)	4 (0.94)	3.78	0.856	สูง	7
การจัดเตรียมยานพาหนะ เพื่ออำนวยความสะดวก ในการทำงานแก่พนักงาน	102 (23.89)	169 (39.58)	89 (20.84)	34 (7.96)	33 (7.73)	3.64	1.155	สูง	8
รวม						3.92	0.633	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 (S.D.= 0.633)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D.= 0.800) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การชี้แจงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D.= 0.791) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.851) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 4 คือ การให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.786) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 5 คือ การจัดเตรียมสถานที่สนทนาการเพื่อให้พนักงานใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.848) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 6 คือ การจัดให้มีจุดพักผ่อนอย่างเพียงพอ และจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ผ่อนคลาย มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.872) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 7 คือ การให้ความสำคัญกับคำร้องทุกข์ของพนักงานและแก้ไขปัญหาให้พนักงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.856) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 8 คือ การจัดเตรียมยานพาหนะเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D.= 1.155) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 37 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การจัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	123 (28.81)	197 (46.14)	89 (20.84)	15 (3.51)	3 (0.70)	3.99	0.838	สูง	1
การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร	95 (22.25)	215 (50.35)	93 (21.78)	20 (4.68)	4 (0.94)	3.88	0.837	สูง	2
การใช้เนื้อหาในการฝึกอบรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงานได้	91 (21.31)	213 (49.88)	105 (24.59)	15 (3.51)	3 (0.70)	3.88	0.806	สูง	3
การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึงก่อนการจัดอบรม	94 (22.01)	183 (42.86)	113 (26.46)	32 (7.49)	5 (1.17)	3.77	0.916	สูง	4
การติดตามผลและประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงที่ดียิ่งขึ้น	73 (17.10)	191 (44.73)	128 (29.98)	30 (7.03)	5 (1.17)	3.70	0.875	สูง	5
รวม						3.84	0.721	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (S.D.= 0.721)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การจัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D.= 0.838) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.837) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การใช้เนื้อหาในการฝึกอบรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.806) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 4 คือ การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของ

พนักงานอย่างทั่วถึงก่อนการจัดอบรม มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D.= 0.916) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 5 คือ การติดตามผลและประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงที่ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D.= 0.875) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 38 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผย	115 (26.93)	181 (42.39)	111 (26.00)	18 (4.22)	2 (0.47)	3.91	0.857	สูง	1
ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	91 (21.31)	204 (47.78)	109 (25.53)	18 (4.22)	5 (1.17)	3.84	0.847	สูง	2
การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	90 (21.08)	184 (43.09)	120 (28.10)	24 (5.62)	9 (2.11)	3.75	0.921	สูง	3
การจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ	91 (21.31)	182 (42.62)	110 (25.76)	33 (7.73)	11 (2.58)	3.72	0.968	สูง	4
การมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน	69 (16.16)	208 (48.71)	102 (23.89)	39 (9.13)	9 (2.11)	3.68	0.924	สูง	5
รวม						3.78	0.744	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 (S.D.= 0.744)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.857) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D.= 0.847) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D.= 0.921) อยู่ในระดับสูง อันดับที่

4 คือ การจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D.= 0.968) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 5 คือ การมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D.= 0.924) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 39 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การคัดเลือกคนเข้าทำงานจากการพิจารณาตัดสินของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นๆ	117 (27.40)	218 (51.05)	74 (17.33)	9 (2.11)	9 (2.11)	4.00	0.850	สูง	1
การใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน	66 (15.46)	211 (49.41)	121 (28.34)	24 (5.62)	5 (1.17)	3.72	0.833	สูง	2
การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสรรหาและตัวท่านแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักเพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	74 (17.33)	190 (44.50)	107 (25.06)	50 (11.71)	6 (1.41)	3.65	0.947	สูง	3
การใช้หลักการสรรหาที่เสมอภาค โดยไม่เลือกเฉพาะสถาบัน การศึกษา หรือศาสนา	91 (21.31)	162 (37.94)	113 (26.46)	50 (11.71)	11 (2.58)	3.64	1.024	สูง	4
การเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรแสดงความประสงค์ในการย้ายไปทำงานในส่วนงานอื่น	79 (18.50)	179 (41.92)	111 (26.00)	49 (11.48)	9 (2.11)	3.63	0.980	สูง	5
รวม						3.73	0.699	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 (S.D.= 0.699)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การคัดเลือกคนเข้าทำงานจากการพิจารณาตัดสินของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นๆ มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.= 0.850) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D.= 0.833) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสรรหาและตัวท่านแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักเพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.65 (S.D.= 0.947) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 4 คือ การใช้หลักการสรรหาที่เสมอภาค โดยไม่เลือกเฉพาะสถาบัน การศึกษา หรือศาสนา มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D.= 1.024) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 5 คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรแสดงความคิดเห็นในการย้ายไปทำงานในส่วนงานอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D.= 0.980) อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 40 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	ตรงมากที่สุด	ตรงมาก	ค่อนข้างตรง	ตรงเล็กน้อย	ไม่ตรงเลย				
การกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานอย่างชัดเจน	80 (18.74)	199 (46.60)	106 (24.82)	36 (8.43)	6 (1.41)	3.73	0.910	สูง	1
การวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ตามคุณสมบัติที่กำหนด	50 (11.71)	221 (51.76)	117 (27.40)	33 (7.73)	6 (1.41)	3.65	0.839	สูง	2
การวางแผนการจัดอัตรากำลังคนล่วงหน้าและเหมาะสมกับหน่วยงาน	65 (15.22)	180 (42.15)	127 (29.74)	47 (11.01)	8 (1.87)	3.58	0.940	สูง	3
การใช้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย	58 (13.58)	190 (44.50)	123 (28.81)	48 (11.24)	8 (1.87)	3.57	0.925	สูง	4
รวม						3.63	0.782	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 (S.D.= 0.782)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D.= 0.910) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 2 คือ การวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ตามคุณสมบัติที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย

3.65 (S.D.= 0.839) อยู่ในระดับสูง อันดับที่ 3 คือ การวางแผนการจัดอัตรากำลังคนล่วงหน้า และเหมาะสมกับหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 (S.D.= 0.940) อยู่ในระดับสูง และอันดับที่ 4 คือ การใช้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.57 (S.D.= 0.925) อยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) ทดสอบค่า $t = 4.00$ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง

H_0 : ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับไม่สูง

H_1 : ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของ ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก	3.92	0.691	-2.275	.023*
ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป	3.90	0.788	-2.564	.011*
ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.97	0.689	-.773	.440
รวม	3.93	0.642	-2.144	.033*

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 41 ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของ ความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 4.00$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าผลการทดสอบความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .033 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

ผลการทดสอบความผูกพันต่อองค์กรด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .023 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปในระดับสูง

ผลการทดสอบความผูกพันต่อองค์กรด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .011 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .440 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระดับไม่สูง

ส่วนที่ 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “เพื่อเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำสไตล์คนไทยและสไตล์คนญี่ปุ่น” โดยใช้การทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-Test) ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2

ผู้บริหารคนไทยและคนญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

H_0 : สัญชาติที่แตกต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

H_1 : สัญชาติที่แตกต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ตารางที่ 42 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสัญชาติ ต่อภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	สัญชาติ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไทย	23	4.23	0.478	3.718	.001**
	ญี่ปุ่น	11	3.64	0.319		
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ไทย	23	4.17	0.390	2.132	.041*
	ญี่ปุ่น	11	3.86	0.431		
การสื่อสารของผู้นำ	ไทย	23	4.11	0.478	1.834	.076
	ญี่ปุ่น	11	3.80	0.455		
ความไว้วางใจ	ไทย	23	4.17	0.499	2.879	.007**
	ญี่ปุ่น	11	3.67	0.412		

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 , * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสัญชาติที่มีต่อภาวะผู้นำ โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ได้ผลการวิจัยดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสัญชาติที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .001 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ผู้บริหารคนไทย และคนญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสัญชาติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .041 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ผู้บริหารคนไทย และคนญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสัญชาติที่มีต่อการสื่อสารของผู้นำ พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .076 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ผู้บริหารคนไทย และคนญี่ปุ่นมีการสื่อสารของผู้นำไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสัญชาติที่มีต่อความไว้วางใจของผู้นำ พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .007 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ผู้บริหารคนไทย และคนญี่ปุ่นมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความไว้วางใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารคนไทยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารคนญี่ปุ่นทุกด้าน แต่เนื่องจากการทำแบบสอบถามเป็นการให้ผู้บริหารประเมินตนเอง ผลดังกล่าวจึงไม่สามารถนำมาใช้พิจารณาได้ว่าฝ่ายใดมีภาวะผู้นำสูงกว่ากัน

ส่วนที่ 5.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ที่ว่า “เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน” โดยใช้สถิติความแตกต่างของร้อยละ χ^2 - test แสดงได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3

ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

H_0 : ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, ด้านการสื่อสารของผู้นำ, ด้านความไว้วางใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

H_1 : ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, ด้านการสื่อสารของผู้นำ, ด้านความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 43 ร้อยละของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด, น้อย, ปานกลาง	46.5 (59)	40.9 (52)	12.6 (16)	100.0 (127)
สูง	13.3 (36)	74.5 (202)	12.2 (33)	100.0 (271)
สูงที่สุด	13.8 (4)	34.5 (10)	51.7 (15)	100.0 (29)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 89.798$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 43 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.7 มากกว่าพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำน้อย (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 12.6

ตารางที่ 44 ร้อยละของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	44.1 (56)	44.1 (56)	11.8 (15)	100.0 (127)
สูง	14.8 (39)	73.0 (192)	12.2 (32)	100.0 (263)
สูงที่สุด	10.8 (4)	43.2 (16)	46.0 (17)	100.0 (37)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 74.063$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 44 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับสูงมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.0 มากกว่าพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมน้อย (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 11.8

ตารางที่ 45 ร้อยละของการสื่อสารของผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสารของ ผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	49.6 (59)	37.8 (45)	12.6 (15)	100.0 (119)
สูง	13.1 (36)	75.6 (208)	11.3 (31)	100.0 (275)
สูงที่สุด	12.1 (4)	33.3 (11)	54.6 (18)	100.0 (33)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 110.935$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 45 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำในระดับสูงมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.6 มากกว่าพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำน้อย (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 12.6

ตารางที่ 46 ร้อยละของความไว้วางใจต่อความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำ ด้านความไว้วางใจ	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด, น้อย, ปานกลาง	46.5 (59)	40.2 (51)	13.4 (17)	100.0 (127)
สูง	14.1 (37)	76.4 (201)	9.5 (25)	100.0 (263)
สูงที่สุด	8.1 (3)	32.44 (12)	59.5 (22)	100.0 (37)
รวม	23.2 (99)	61.84 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 120.916$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 46 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ ภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมด้านความไว้วางใจในระดับสูงมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.5 มากกว่าพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมด้านความไว้วางใจน้อยกว่า (น้อยที่สุด, น้อย, ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 13.4

ส่วนที่ 5.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ที่ว่า “เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน” โดยใช้สถิติความแตกต่างของร้อยละ χ^2 - test แสดงได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

H_0 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน, ด้านการสรรหาและคัดเลือก, ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา, ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ด้านแรงงานสัมพันธ์และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

H_1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน, ด้านการสรรหาและคัดเลือก, ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา, ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน, ด้านแรงงานสัมพันธ์และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 47 ร้อยละของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	44.8 (78)	43.1 (75)	12.1 (21)	100.0 (174)
มาก	8.2 (19)	79.4 (185)	12.5 (29)	100.0 (233)
มากที่สุด	10.0 (2)	20.0 (4)	70.0 (14)	100.0 (20)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 128.894$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 47 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่เห็นว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด มีความผูกพันต่อ

องค์กรในระดับสูงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.0 มากกว่าพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำกว่า (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 12.1

ตารางที่ 48 ร้อยละของการสรรหาและคัดเลือกต่อความผูกพันต่อองค์กร

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและ คัดเลือก	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	47.2 (76)	39.1 (63)	13.6 (22)	100.0 (161)
มาก	8.8 (21)	80.1 (192)	11.3 (27)	100.0 (240)
มากที่สุด	7.7 (2)	34.67 (9)	57.7 (15)	100.0 (26)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 127.734$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 48 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหาและคัดเลือกกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ การสรรหาและการคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในระดับมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.7 มากกว่าพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในระดับต่ำกว่า (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 13.6

ตารางที่ 49 ร้อยละของการฝึกอบรมและพัฒนาต่อความผูกพันต่อองค์กร

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	47.3 (69)	41.1 (60)	11.6 (17)	100.0 (146)
มาก	9.7 (23)	79.4 (189)	10.9 (26)	100.0 (238)
มากที่สุด	16.3 (7)	34.9 (15)	48.8 (21)	100.0 (43)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 119.835$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 49 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา กับ ความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การฝึกอบรม และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.8 มากกว่าพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับต่ำกว่า (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 11.6

ตารางที่ 50 ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อความผูกพันต่อองค์กร

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	43.2 (67)	45.8 (71)	11.0 (17)	100.0 (155)
มาก	12.6 (30)	74.9 (179)	12.6 (30)	100.0 (239)
มากที่สุด	6.1 (2)	42.4 (14)	51.5 (17)	100.0 (33)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 89.718$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 50 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.5 มากกว่าพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่า (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 11.0

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 51 ร้อยละของแรงงานสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงานสัมพันธ์	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	50.9 (58)	39.5 (45)	9.7 (11)	100.0 (114)
มาก	13.6 (36)	76.1 (201)	10.2 (27)	100.0 (264)
มากที่สุด	10.2 (5)	36.7 (18)	53.1 (26)	100.0 (49)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 128.145$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 51 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) สรุปได้ว่า แรงงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.1 มากกว่าพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ในระดับต่ำกว่า (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 9.7

ตารางที่ 52 ร้อยละของการบริหารแบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันต่อองค์กร

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแบบ ญี่ปุ่น	ความผูกพันต่อองค์กร			รวม
	ไม่ผูกพัน, ผูกพันน้อย, ผูกพันปานกลาง	ผูกพัน มาก	ผูกพัน มากที่สุด	
น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง	62.0 (62)	35.0 (35)	3.0 (3)	100.0 (100)
มาก	11.0 (30)	77.3 (211)	11.7 (32)	100.0 (273)
มากที่สุด	13.0 (7)	33.3 (18)	53.7 (29)	100.0 (54)
รวม	23.2 (99)	61.8 (264)	15.0 (64)	100.0 (427)
$\chi^2 = 179.753$ $df = 4$ $p = .000^{**}$				

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงจำนวน, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 52 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่นกับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าค่า $p = .000$ จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) นั่นคือ การบริหารแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการบริหารแบบญี่ปุ่นในระดับมากที่สุด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.7 มากกว่าพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีการบริหารแบบญี่ปุ่นในระดับต่ำกว่า (น้อยที่สุด,น้อย,ปานกลาง) ที่มีความผูกพันในระดับเดียวกันนี้ คิดเป็นร้อยละ 3.0

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรระดับผู้จัดการขึ้นไปและบุคลากรระดับต่ำกว่าผู้จัดการของไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำนวน 427 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำสไตล์คนไทยและสไตล์คนญี่ปุ่น
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 5 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษารั้งนี้ เป็นเพศชาย ร้อยละ 50.59 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 49.41 ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31-40 ปี ร้อยละ 52.46 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.47 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-5 ปี ร้อยละ 45.20 และสังกัดอยู่ในส่วนงานโรงงาน ร้อยละ 71.19

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง สามารถพิจารณาเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.689) โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเต็มใจให้ความพยายามพิเศษเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.728) รองลงมาคือ การปกป้องและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.735)

2. ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.691) โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบอกข้อดีของการทำงานในองค์กรนี้ให้แก่ผู้อื่นทราบเมื่อมีโอกาสมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.768) รองลงมาคือ การกล่าวถึงคุณงามความดีขององค์กรเมื่อถูกถามถึง มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.775)

3. ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.788) โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าตัดสินใจถูกที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.08 (S.D. = 0.785) รองลงมาคือ การมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.863)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับสูง สามารถพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.621) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาในองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด ได้แก่ การมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.774) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.810)

2. ความไว้วางใจ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.668) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาขององค์กรมีพฤติกรรมด้านความไว้วางใจด้านความสามารถมากที่สุด ได้แก่ การมีความรู้และมีประสบการณ์ในองค์กรยาวนานและเข้าใจถึงบริบทธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี มีเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.838) รองลงมาคือ ด้านความเปิดเผย ได้แก่ การไม่ปิดบังข้อมูลเมื่อพบปัญหา และชี้แจงพนักงานด้วยความจริงใจและซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.824)

3. การสื่อสารของผู้นำ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.654) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าผู้นำในองค์กรมีพฤติกรรมการสื่อสารด้านการสร้างความน่าเชื่อถือมากที่สุด ได้แก่ การสื่อสารที่ทำให้พนักงานรับฟังและปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.775) รองลงมา คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การให้คำแนะนำ ชี้แนะ แก่พนักงานในสิ่งที่ผิดพลาด มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D. = 0.823)

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.699) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าผู้นำในองค์กรมีภาวะผู้นำ

แบบมีส่วนร่วมในด้าน การแบ่งปันอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ การชี้แจงให้พนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.775) รองลงมาคือ ด้านการแบ่งปันอำนาจ ได้แก่ การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.847)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับสูง สามารถพิจารณาเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.605) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าองค์กรมีการมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและคำนึงถึงการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเป็นหลักมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D. = 0.723) รองลงมาคือ การให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงานที่ประพฤติปฏิบัติดีเป็นประโยชน์แก่องค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. 0.815)

2. ด้านแรงงานสัมพันธ์ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.633) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าองค์กรมีการจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.800) รองลงมาคือ การชี้แจงผลประโยชน์และการผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.791)

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.721) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าองค์กรมีการจัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.838) รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.837)

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.744) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าองค์กรมีการแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.857) รองลงมาคือ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.847)

5. ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D. = 0.699) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าองค์กรมีการคัดเลือกคนเข้าทำงานจากการพิจารณาตัดสินของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นๆมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.00

(S.D. = 0.850) รองลงมาคือ การใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.833)

6. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.782) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าองค์กรมีการกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานอย่างชัดเจนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.73 (S.D. = 0.910) รองลงมาคือ องค์กรมีการวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ตามคุณสมบัติที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.65 (S.D. = 0.839)

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

1. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-Test) พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้บริหารคนไทยและคนญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-Test) พบว่า ผู้บริหารคนไทยและคนญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความไว้วางใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว โดยใช้สถิติไคสแควร์ (Chi-Square) พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารของผู้นำ และความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว โดยใช้สถิติไคสแควร์ (Chi-Square) พบว่า ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการอภิปรายออกเป็น 3 ประเด็น ดังจะกล่าวถึงตามลำดับ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) มีความผูกพันต่อองค์กรทุกด้านในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก และด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ตามลำดับ โดยพนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมในการทำงานที่จะให้ความพยายามเป็นพิเศษเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ มีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร และจะกล่าวถึงข้อดีขององค์กรเมื่อมีให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ รวมไปถึงการที่พนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ารู้สึกตัดสินใจถูกต้องที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานระยะยาวและมีความประสงค์จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป พฤติกรรมเหล่านี้ของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความรักความผูกพันที่มีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของเอออน ฮิววิต (Aon Hewitt, 2017) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพูด ได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่น การดำรงอยู่ ได้แก่ การที่พนักงานปรารถนาที่จะดำรงอยู่กับองค์กรในระยะยาว และการทุ่มเทให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การทุ่มเวลาให้กับการทำงานและสร้างผลงานตามเป้าหมายองค์กร เหล่านี้ เป็นการแสดงออกถึงความรักและผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

2. ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารในองค์กรมีภาวะผู้นำในภาพรวมในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจ การสื่อสารของผู้นำ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ว่าความภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ

กล่าวคือ การที่ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำสูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 131) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่วยผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาสมบูรณ์ (Nasomboon. 2014 : 77-90) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา บุญรื่น (2553 : 54-59) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลนิตดา อภัยโส (2558 : 120-122) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแปรสภาพและบรรยากาศองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การ ของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครพนม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนุช เกียนมา (2558 : 87-91) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมต่อความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผล มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส ดำรงสานติ (2554 : 109-136) ศึกษาเรื่อง การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำสามารถทำนายความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของพนักงานได้ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลิสรา ทรงแสงธรรม (2554 : 98-118) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหรือผู้ปวย ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง พบว่า ภาวะผู้นำกับความไว้วางใจส่งผลกับ ความผูกพันต่อองค์กร

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารแบบญี่ปุ่น แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและการคัดเลือก และด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการ

ฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้มีการดำเนินกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านในระดับมาก ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนในการกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานอย่างชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานโดยผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ต้องการรับพนักงานโดยตรง ทั้งยังมีการจัดการฝึกอบรมและให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างสม่ำเสมอ แจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย จัดสวัสดิการให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีและส่งเสริม และมุ่งเน้นการผลิตที่มีประสิทธิภาพภายใต้ความปลอดภัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยาพร ห่องแสง; และ ณิช กุลิสร์ (2554 : 98-117) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การสรรหาและคัดเลือกส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัย ศาวิตรี ธนกิจเจริญวัฒน์ (2557 : 103-111) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 131) ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผดุงศักดิ์ บุญเกตุ; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 1,394-1,406) ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monozukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจร่วมกันแบบญี่ปุ่นมีส่งต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสาร และด้านความไว้วางใจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การที่ผู้นำในองค์กรมีทักษะผู้นำทั้ง 4 ด้านดังกล่าวและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาและผูกพันกับองค์กรได้มาก ดังนั้นเพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรควรเน้นพัฒนาผู้บริหารในองค์กรให้มีทักษะภาวะผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สนับสนุนให้ผู้นำมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุง

การทำงาน โดยที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงการทำงานในองค์กรเป็นอย่างดี และเปิดเผยข้อมูลในการทำงานแก่พนักงานอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดปัญหา รวมไปถึงการให้คำชี้แนะในสิ่งที่พนักงานผิดพลาด อันจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน รู้จักคิด ค้นหาทางแก้ปัญหาเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน และจะทำให้มีความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานมีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำมาก จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและรักผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรให้มากยิ่งขึ้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับและสนับสนุนการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์บริหารเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ควรส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย และการให้รางวัลเมื่อพนักงานประพฤติดี รวมไปถึงการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเท่าเทียม และชี้แจงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับอย่างชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ในส่วนการวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การที่หัวหน้างานโดยตรงเข้ามาคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง ทำให้องค์กรได้รับพนักงานตรงตามความต้องการได้ ดังนั้น องค์กรควรมุ่งเน้นการสรรหาโดยให้หัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง นอกจากนั้นองค์กรควรจัดการฝึกอบรมที่ช่วยส่งเสริมความสามารถในการทำงานและตรงตามความต้องการของพนักงาน เพราะจะช่วยส่งเสริมความมั่นใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเปิดเผยและโปร่งใสมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่าได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านตัวแปรในการวิจัยอันได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำและตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น เพื่อให้ทราบว่ามีตัวแปรได้อีกหรือไม่ที่สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ จึงควรทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เช่น ตัวแปรลักษณะงาน ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

นอกจากนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังไม่ทราบว่าความผูกพันต่อองค์กรนี้ ส่งผลกระทบต่อบัณฑิตอีกบ้าง ดังนั้น จึงควรทำการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปว่าความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดขึ้นส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. (2559, 3 มิถุนายน). ประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่อง ผลการประกวด
สถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน
ประจำปี 2559.
- กริช แรงสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ยูเคชั่น.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อการวางแผนทรัพยากร
มนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- กฤษฏ์ อุทัยรัตน์. (2544). บทบาทผู้รับผิดชอบงาน ถึงเวลาต้องสะสาง. กรุงเทพฯ :
ผู้จัดการรายวัน (25 เมษายน 2554).
- กองความร่วมมือการลงทุนระหว่างประเทศ. (2560). สถิติการลงทุนโดยตรงจาก
ต่างประเทศรายเดือนสะสม มกราคม-มิถุนายน 2560. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน
2560, จาก http://www.boi.go.th/upload/Investment_Stat_201706_31722.pdf.
- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2546). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลนัดดา อภัยโส. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำแปรสภาพและบรรยากาศองค์การต่อ
ความผูกพันต่อองค์การ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ
ตำบล จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กุลิสรา ทรงแสงธรรม. (2554). ภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2555). การขับเคลื่อนองค์การด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2555). แรงงานสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ : ทฤษฎีและ
การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.

- จินตนา บุญรื่น. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับ
บังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจษฎา นกน้อย. (2558). การสื่อสารภายในองค์กร : แนวคิด ทฤษฎี และการ
ประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติรส ดำรงสานติ. (2554). การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้หน้า
ที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม.
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
เม็ดทราย พรินติ้ง.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2539). การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมในองค์กร. กรุงเทพฯ :
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิณณ์ รัตนประเสริฐ. (2557). ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการ
ทำงานของหัวหน้างานอุตสาหกรรมไก่แปรรูปของไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.
(การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิม คีลี; และ สุนันทา เสี่ยงไทย. (2552). วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ
ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระยุทธ เมฆประสาธ. (2559, มกราคม). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรม
องค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย.
วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์. 2559(ฉบับพิเศษ) : 81-96.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์
หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นิธิพรรณ พิทักษ์. (2553). **ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิตยา ประเสริฐศรี. (2529). **การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ. (2550). **ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- บำเรอ จรเกตุ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ปภาวดี เหล่าพานิชย์เจริญ. (2553). **ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาริบัติ.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (บริหารสาธารณสุข) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี. (2552). **ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสรรพากร ภาค 5.** วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยนุช เกียนมา. (2558). **อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิยภรณ์ ปัญญาวิช. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยาพร ห้องแซง; และ ณิชกุล กุลิสร์. (2554, เมษายน - กันยายน). การบริหารทรัพยากร

มนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขต

กรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ. 2(2) : 98-117.

ผดุงศักดิ์ บุญเกตุ; และ บุญญาดา นาสมบูรณ์. (2559). การบริหารแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรม
การผลิตแบบญี่ปุ่น (Monozukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (บริษัทญี่ปุ่นใน
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี). งานสัมมนาวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 9

The 9th ASEAN+C+I Symposium on Business Management Research.

หน้า 1,394-1,396. 22 พฤษภาคม 2559. ชลบุรี : วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. (2560, 20 กันยายน). บริษัทไคเซล เซฟตี้ ซิสเต็ม (ประเทศไทย)
จำกัด. สัมภาษณ์.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สุภา.

พัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

พิชิต พัทธ์กิจเทพสมบัติ; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์; และ ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ. (2552). ความพึง
พอใจ ในงานและความผูกพันต่อองค์กร: ความหมาย ทฤษฎี วิจัย การวัด
และงานวิจัย. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : **Life Model**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิมลพรรณ แก่นทอง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจ ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง กับความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทไทย

วอล์ก จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 6. ปทุมธานี :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม.

กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง.

เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต

พัฒนบริหารศาสตร์.

ไพโรจน์ บาลัน. (2554). การเจรจาต่อรอง. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.

ภรณ์ มหานนท์. (2539). การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- เมตตา วิวัฒนานุกูล. (2559). การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2555). วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง. (2552). ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ รบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ลัดดาวัลย์ สำราญ. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- วรนาท สามารถ. (2557, กรกฎาคม-ธันวาคม). บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์การระหว่าง พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรม สายการบิน. วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา. 8(2) : 46-56.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี : ธนรัชการพิมพ์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิจิตรหัตถกร.
- (2554.) ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิจิตรหัตถกร.
- วิลาวลัย อ่อนวงศ์เปรม. (2554). ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วีระ อรัญญมงคล. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิการภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- ศาวิตรี ธนกิจเจริญพัฒน์. (2557). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผลต่อความผูกพันของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริชัย พงษ์รัชชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สังคีต พริยะรังสรรค์. (2542). แรงงานสัมพันธ์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา.
- สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และ บุญญาดา นาสมบูรณ์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์การธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control). ใน **TNIAC 2017 Conference Proceedings**. หน้า 131. 19 พฤษภาคม 2559. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สุเทพ พงศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์.
- สุนันทา เลานันท์. (2542ก). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์.
- . (2542ข). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- . (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์.
- สุพิชฌาย์ แสงทอง. (2556). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์. 8(2) : 67-85.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). การสรรหาและการบรรจุบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร. วารสารข้าราชการ. 51 (17) : 10.
- หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ. (2560). สถิติสมาชิก. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน 2560, จาก <http://www.jcc.or.th/th/about/index3>.
- อนันตชัย คงจันทร์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

- 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.
- Bernardin H.J.; and Russell J.E. (1993). **Human Resource Management: An Experiential Approach**. New York : McGraw-Hill.
- 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.
- Casio, W. F. Managing. (2003). **Managing Human Resources : Productive Quality of Work Life, Profit**. New York : McGraw-Hill.
- Chidiebere Ogbonnaya.; Kevin Daniels.; and Karina Nielsen. (2017, March). **Research : How Incentive Pay Affects Employee Engagement, Satisfaction and Trust**. Retrieved September 10, 2017, from <https://hbr.org/2017/03/research-how-incentive-pay-affects-employee-engagement-satisfaction-and-trust>.
- DeCenzo, David A.; and Stephen P. Robbins. (1999). **Human Resource Management**. 6th ed. New York : John Wiley & Son.
- DHR International Tokyo. (2014). **Japan's Leadership Challenges in Globalization : Part 1 The Race is on for Japanese Global Leaders**. Retrieved September 10, 2017, from http://www.dhrinternational.com/files/9014/2773/2867/Japans_Leadership_Challenges_in_Globalization.pdf.

- 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.
- Hellriegel. (2001). **The Management of Organizational Behavior**. California : Prentice Hall.
- Hemphill, J. K.; and Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, In **Leader Behavior : Its Description and Measurement**. pp. 6-38. Ohio : Ohio State University.
- Herbert. (1976). **Dimension of Organizational Behavior**. New York : Macmillan.
- House. (1976a). A Retrospective an Robert House's 1976 Theory of Charismatic Leadership and Recent Revisions. **The Leadership Quarterly**. 4 : 367-373.
- (1976b). **A Theory of Charismatic Leadership**. Illinois : Macmillan.
- Jack Zenger; and Joseph Folkman. (2017, June). **How Managers Drive Result and Employee Engagement at the Same Time**. Retrieved September 10, 2017, from <https://hbr.org/2017/06/how-managers-drive-results-and-employee-engagement-at-the-same-time>.
- Jacob Hillestad; Helena Jozanovic; and Erik Pieschl. (2011). Leadership Trend in Japanese Company, Why Japanese Company Hire Foreign CEOs an Exploratory Study. **Journal of Commerce and Business Administration, Future University**. 10 : 87-89.

- Johns, J. L. (1996). A Concept Analysis of Trust. **Journal of Advanced Nursing**. 25(1) : 76-83.
- Kantor. (1968). Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopia Communities. **American Sociological Review**. 33 : 449-517.
- Katz, D.; and Kahn, R.L. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York : John Wiley.
- Lee O. Thayer. (1961). **Administrative Communication**. Illinois : Richard, D. Irwin.
- Leonard, Nadler. (1984). **Human Resource Development. The Handbook of Human Resource Development**. New York : John Wiley & Sons.
- Locke, A. Edwin. (1991). **The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully**. New York : Lexiton Books.
- 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**. California : Sage.
- Mishra, A.K. (1992). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. pp. 261-287. California : 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.
- Nasomboon, B. (2014). The Relationship Among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement. **International Business Research**. 7(9) : 77-90.
- Ouchi, William G. (1981). **How American Business Can Meet The Japanese Challenge**. New York : Adison-Wesley Publishing.

- Pace, R. W.; Smith, P.C.; and Mills, G.E. (1991). **Human Resource Development : The Field**. New Jersey : Prentice Hall.
- Parson. (1957.) Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization. **Administrative Science Quarterly**. 3 : 63-85.
- Robbins, S. P. (2000). **Essentials of organizational behavior**. 6th ed. New Jersey: PrenticeHall.
- (2005). **Essentials of Organizational Behavior**. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. P.; and Judge, T. A. (2007). **Organizational Behavior**. 12th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robert, S. K.; and David, P. N. (2001). **The Strategy Focused Organization. Strategy Focused Organization : How Balance Scorecard Thrive in the New Business Environment**. Boston : Havard Business School.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. **American Psychologist**. 26(5): 443-452.
- Santos, J.A. (1999). Cronbach's Alpha : A Tool for Assessing the Reliability of Scales. **The Journal of Extension**. 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.
- The Forum Corporation. (2017). **How Great Leaders Drive Results Through Employee Engagement**. Retrieved September 10, 2017, From https://www.achieveforum.com/wp-content/uploads/sites/8/2016/11/How_Great_Leaders_Drive_Results_Through.pdf.
- Tichy, N. M.; and Devanna, M. A. (1986). **The Transformational Leader**. New York : John Willty and Sons.
- Wenhao Luo; et al. (2014). How Does Leader Communication Style Promote Employees' Commitment at Times of Change. **Journal of Organizational Change Management**. 2014 (29) : 242-262.

Yamane. T. (1973). **Statistics an Introductory Analysis**. 3rd ed. Singapore :

Times Printer.

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

Pearson Prentice Hall.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถามของผู้บริหาร

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำสไตส์ญี่ปุ่น และวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ศึกษาภาวะผู้นำสไตส์ญี่ปุ่น และวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้จะเป็นส่วนของผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารในระดับผู้จัดการขึ้นไป

จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหาร และวัฒนธรรมการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปเพื่อปรับปรุง พัฒนา เพื่อเสริมสร้างความสุขของพนักงาน และความมั่นคงของบริษัทต่อไป

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ทุกท่านตอบจะไม่มีผลกับการประเมินใด ๆ ของบริษัททั้งสิ้น และข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ผลที่ได้จะถูกส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในภาพรวมเท่านั้น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

เอมอร จันทบุลย์

เบอร์โทร 080-6190308

Email : aem-on.j@hotmail.com

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. ส่วนงานที่สังกัด (Division)

☐ 6.1) ส่วนงานบุคคลและบริหารทั่วไป (HR&GA Division)

☐ 6.2) ส่วนงานบัญชีและการเงิน (Accounting & Finance Division)

☐ 6.3) ส่วนงานโรงงาน (Factory Division)

☐ 6.4) อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานในฐานะผู้บังคับบัญชาของท่าน คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยแบ่งเกณฑ์ระดับการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับพฤติกรรมการทำงานของท่านในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับพฤติกรรมการทำงานของท่านในระดับมาก
- 3 หมายถึง ค่อนข้างตรงกับพฤติกรรมในการทำงานของท่าน
- 2 หมายถึง ตรงกับพฤติกรรมในการทำงานของท่านเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ตรงกับพฤติกรรมในการทำงานของท่านเลย

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง					
1. ท่านทำงาน โดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	5	4	3	2	1
2. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยพนักงานมักจะประพุดติ่นตามท่าน	5	4	3	2	1
3. ท่านประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้พนักงานยอมรับนับถือ ศรัทธา และเกิดความไว้วางใจ	5	4	3	2	1
4. ท่านสามารถถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
5. ท่านกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ทำหาความสามารถของพนักงาน	5	4	3	2	1
6. ท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
7. ท่านส่งเสริมพนักงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
8. ท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ให้แก่พนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมองเห็น ปัญหาได้หลายแง่มุม	5	4	3	2	1
9. ท่านให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าปัญหา ทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และให้พนักงานรู้สึก ว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย	5	4	3	2	1
10. ท่านให้คำปรึกษาและคอยแนะนำพนักงาน เป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1
11. ท่านตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละ บุคคลตามความเหมาะสม	5	4	3	2	1
12. ท่านมอบหมายงานโดยให้พนักงานคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
13. ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาตนเองให้พนักงานได้รับทราบ	5	4	3	2	1
14. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการ ทำงาน ท่านจะชี้แจงให้พนักงานทราบล่วงหน้า	5	4	3	2	1
15. ท่านให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูล ข่าวสารทั้งในแง่บวกและแง่ลบแก่พนักงาน	5	4	3	2	1
16. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	5	4	3	2	1
17. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงาน แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
18. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน การประเมินการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มากที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
19. ท่านสนับสนุนให้พนักงานค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
20. ท่านให้อิสระพนักงานในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา	5	4	3	2	1
21. ท่านชี้แจงและให้พนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมการสื่อสารของผู้มี					
22. ท่านชี้แจงวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน และความคาดหวังต่อผลงานให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
23. ท่านให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	5	4	3	2	1
24. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานให้ดำเนินงานตามแผนงานที่ตนได้วางไว้	5	4	3	2	1
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

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
30. ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ เหมาะสมกับเวลา และชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	5	4	3	2	1
31. เมื่อพนักงานมีทัศนคติทางลบต่อเรื่องใดๆ ท่านจะพูดจูงใจ นำเสนอมุมมองที่ดีของเรื่อง นั้นเพื่อให้พนักงานปรับลดทัศนคติทางลบ	5	4	3	2	1
32. ท่านสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความ กระตือรือร้นในการทำงาน	5	4	3	2	1
33. ท่านกล่าวให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานมี ความมั่นใจในการทำงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมด้านการสื่อสารของผู้นำมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ ไว้วางใจ					
34. ท่านมีความรู้ ทักษะเฉพาะทางในงานที่ ท่านทำอันเป็นประโยชน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1
35. ท่านมีทักษะสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์และ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนรอบข้าง	5	4	3	2	1
36. ท่านมีความรู้และมีประสบการณ์การทำงาน ในองค์กรอย่างยาวนาน ทำให้เข้าใจถึงบริบท ธุรกิจในองค์กรเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
37. ท่านเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้แก่พนักงานทราบอย่างตรงไปตรงมา	5	4	3	2	1
38. ท่านไม่ปิดบังข้อมูลเมื่อท่านพบปัญหาใน การทำงาน และชี้แจงพนักงานด้วยความจริงใจ และซื่อสัตย์	5	4	3	2	1
39. ท่านไม่กีดกันการแสดงความคิดเห็นของ พนักงานและรับฟังอย่างตั้งใจ	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
40. ท่านยึดถือผลประโยชน์ของพนักงานเป็นสำคัญ โดยรักษาสมดุลระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม	5	4	3	2	1
41. ท่านมักคอยสังเกตพฤติกรรมที่มีแนวโน้ม น่าเป็นห่วงของพนักงานและให้ความช่วยเหลือ แนะนำแก่พนักงานอย่างเต็มที่	5	4	3	2	1
42. ท่านจัดแจงดูแลความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน	5	4	3	2	1
43. ท่านรักษาคำพูด และสัจจะที่ได้กล่าวไว้แก่ พนักงาน และปฏิบัติงานตามที่ได้พูดไว้	5	4	3	2	1
44. ท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการ บริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
45. ท่านตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าตัวของท่านมีพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจมากน้อยเพียงใด	☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด				

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ในส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการและนโยบายในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์กรของท่าน

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(○)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยแบ่งเกณฑ์ระดับการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับองค์กรของท่านมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับองค์กรของท่านมาก
- 3 หมายถึง ค่อนข้างตรงกับองค์กรของท่าน
- 2 หมายถึง ตรงกับองค์กรของท่านเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ตรงกับองค์กรของท่าน

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	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. องค์กรของท่านสามารถใช้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนล่วงหน้าและเหมาะสมกับหน่วยงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการสรรหาและคัดเลือก					
5. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรแสดงความประสงค์ในการย้ายไปทำงานในส่วนงานอื่น	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
6. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สรรหาและตัวท่านแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักเพื่อเข้า มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	5	4	3	2	1
7. องค์กรของท่านใช้หลักการสรรหาที่เสมอภาค โดยไม่เลือกเฉพาะสถาบัน การศึกษา หรือศาสนา	5	4	3	2	1
8. ท่านได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานจากการ พิจารณาและตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาในสายงาน ที่ท่านปฏิบัติงานด้วย	5	4	3	2	1
9. องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการ คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากน้อย เพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
10. องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมและการ เรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1
11. องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการใน การฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึงก่อนการจัด อบรม	5	4	3	2	1
12. เนื้อหาของการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นสามารถ นำไปใช้ประโยชน์และพัฒนาความสามารถในการ ทำงานของท่านได้	5	4	3	2	1
13. องค์กรของท่านมีการติดตามผลและประเมิน ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมของท่านเพื่อการปรับปรุง ที่ดียิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
14. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
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					
ด้านแรงงานสัมพันธ์					
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	5	4	3	2	1
21. องค์กรของท่านจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	5	4	3	2	1
22. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับคำร้องทุกข์ของพนักงานและแก้ไขปัญหาให้พนักงานอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
23. องค์กรของท่านจัดให้มีจุดพักผ่อนอย่างเพียงพอ และจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานสามารถผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน	5	4	3	2	1
24. องค์กรของท่านจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานทุกระดับ รวมไปถึงหญิงตั้งครรภ์ เช่น สถานที่จอดรถ, ห้องให้นมแม่ 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					
ด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น					
28. องค์กรของท่านเน้นการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	5	4	3	2	1
29. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน	5	4	3	2	1
30. องค์กรของท่านให้โอกาสและสิทธิในการเสนอความคิดเห็น หรือโต้แย้งเมื่อไม่เห็นด้วย โดยไม่ถูกกีดกัน	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
31. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและคำนึงถึงการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเป็นหลัก	5	4	3	2	1
32. องค์กรของท่านส่งเสริมให้ท่านทำงานในหลากหลายสายงานเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย	5	4	3	2	1
33. องค์กรของท่านให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงานที่ประพฤติปฏิบัติดีเป็นประโยชน์แก่องค์กร	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการใช้การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของท่านที่แสดงออกถึงความรักและความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยแบ่งเกณฑ์ระดับการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่านมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่านมาก
- 3 หมายถึง ค่อนข้างตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่าน
- 2 หมายถึง ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่านเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่าน

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก					
1. ท่านกล่าวถึงองค์กรของท่านให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ	5	4	3	2	1
2. เมื่อท่านได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางลบ ท่านจะชี้แจงเพื่อโต้แย้งคำกล่าวลบนั้นทันที	5	4	3	2	1
3. เมื่อท่านถูกถามเกี่ยวกับองค์กรของท่าน ท่านจะกล่าวถึงคุณงามความดีขององค์กรให้ผู้อื่นฟัง	5	4	3	2	1
4. ถ้ามีโอกาสท่านจะบอกคนอื่น ๆ ถึงข้อดีกับการทำงานในองค์กรนี้	5	4	3	2	1
ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป					
5. ท่านคิดว่าท่านตัดสินใจถูกที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้	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
ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
9. ท่านยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้งเพื่อประโยชน์ขององค์กรและมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้	5	4	3	2	1
10. ท่านพยายามปกป้องและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเท่าที่จะทำได้	5	4	3	2	1
11. ท่านยินดีใช้เวลาส่วนตัวของท่านเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร แม้ในบางครั้งจะไม่ได้รับค่าตอบแทนก็ตาม	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
12. ท่านเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณาระบุถึงสิ่งที่ท่านต้องการให้ปรับปรุงในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของท่าน

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. ด้านความผูกพันต่อองค์กร



แบบสอบถามของพนักงาน

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำสไตส์ญี่ปุ่น และวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ศึกษาภาวะผู้นำสไตส์ญี่ปุ่น และวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้จะเป็นส่วนของพนักงาน ประกอบด้วย พนักงานในระดับต่ำกว่าผู้จัดการ

จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหาร และวัฒนธรรมการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปเพื่อปรับปรุง พัฒนา เพื่อเสริมสร้างความสุขของพนักงาน และความมั่นคงของบริษัทต่อไป

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ทุกท่านตอบจะไม่มีผลกับการประเมินใด ๆ ของบริษัททั้งสิ้น และข้อมูลของทุกท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ผลที่ได้จะถูกส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในภาพรวมเท่านั้น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

เอมอร จันทบุลย์

เบอร์โทร 080-6190308

Email : aem-on.j@hotmail.com

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. ส่วนงานที่สังกัด (Division)

☐ 6.1) ส่วนงานบุคคลและบริหารทั่วไป (HR&GA Division)

☐ 6.2) ส่วนงานบัญชีและการเงิน (Accounting & Finance Division)

☐ 6.3) ส่วนงานโรงงาน (Factory Division)

☐ 6.4) อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาในสายงานของท่าน (ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านในระดับผู้จัดการขึ้นไป)

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(○)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยแบ่งเกณฑ์ระดับการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านมาก
- 3 หมายถึง ค่อนข้างตรงกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน
- 2 หมายถึง ตรงกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ตรงกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านเลย

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงาน โดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	5	4	3	2	1
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน โดยท่านมักจะประพฤติปฏิบัติตาม	5	4	3	2	1
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่านยอมรับนับถือ ศรัทธา และเกิดความไว้วางใจ	5	4	3	2	1
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ทำหายความสามารถของท่าน	5	4	3	2	1
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมท่านให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	5	4	3	2	1
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาให้แก่ท่าน ช่วยให้ท่านมองเห็นปัญหาได้หลายแง่มุม	5	4	3	2	1
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อมั่นแก่ท่านว่า ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทาย	5	4	3	2	1
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษาและแนะนำท่านเป็นส่วนตัว	5	4	3	2	1
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม	5	4	3	2	1
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานโดยให้ท่านคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองให้ท่านได้รับทราบ	5	4	3	2	1
14. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะชี้แจงให้ท่านทราบล่วงหน้า	5	4	3	2	1
15. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่ท่าน ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ	5	4	3	2	1
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
17. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
18. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้ท่านค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระแก่ท่านในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา	5	4	3	2	1
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านชี้แจงและให้ท่านปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมของผู้เฝ้าแบบมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด	☐ น้อยที่สุด	☐ น้อย	☐ ปานกลาง	☐ มาก	☐ มากที่สุด
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมการสื่อสารของผู้เฝ้า					
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านชี้แจงวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน และความคาดหวังต่อผลงานให้ท่านทราบอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	5	4	3	2	1
24. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนพนักงานให้ดำเนินงานตามแผนงานที่ตนได้วางไว้	5	4	3	2	1
25. ผู้บังคับบัญชาของท่านชื่นชมท่าน เมื่อท่านสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
26. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำ ชี้แนะ แก่ท่านในสิ่งที่ทำผิดพลาด	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่าน เสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
28. ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารข้อมูลให้ท่าน ทราบ โดยผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ในข้อมูล นั้นเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
29. ท่านรับฟัง ยอมรับและปฏิบัติตามในสิ่งที่ ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารออกมา	5	4	3	2	1
30. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถตัดสินใจในการ ทำงานได้เหมาะสมกับเวลา ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ	5	4	3	2	1
31. เมื่อท่านมีทัศนคติทางลบต่อเรื่องใดๆ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะพูดจูงใจ นำเสนอมุมมอง ที่ดีของเรื่องนั้นเพื่อให้ท่านปรับลดทัศนคติทางลบ	5	4	3	2	1
32. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถกระตุ้นให้ท่าน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	5	4	3	2	1
33. ผู้บังคับบัญชาของท่านกล่าวให้กำลังใจเพื่อให้ ท่านมีความมั่นใจในการทำงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมด้านการสื่อสารของผู้ นำมาอย่างน้อย เพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ข้อคำถามในส่วนนี้ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ ไว้วางใจ					
34. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ทักษะเฉพาะ ทางในงานที่ท่านทำอันเป็นประโยชน์ในการทำงาน	5	4	3	2	1
35. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะสูงในการสร้าง ปฏิสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ ท่าน	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
36. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้และมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรอย่างยาวนาน ทำให้เข้าใจถึงบริบทธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
37. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้ท่านทราบอย่างตรงไปตรงมา	5	4	3	2	1
38. ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ปิดบังข้อมูลเมื่อพบปัญหาในการทำงาน และชี้แจงท่านด้วยความจริงใจ และซื่อสัตย์	5	4	3	2	1
39. ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่กีดกันการแสดงความคิดเห็นของท่านและรับฟังอย่างตั้งใจ	5	4	3	2	1
40. ผู้บังคับบัญชาของท่านยึดถือผลประโยชน์ของท่านเป็นสำคัญ โดยรักษาสสมดุลระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม	5	4	3	2	1
41. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักคอยสังเกตพฤติกรรมที่มีแนวโน้มน่าเป็นห่วงของท่านและให้ความช่วยเหลือแนะนำท่านอย่างเต็มที่	5	4	3	2	1
42. ผู้บังคับบัญชาของท่านจัดแจงดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน	5	4	3	2	1
43. ผู้บังคับบัญชาของท่านรักษาคำพูด และสัจจะที่ได้กล่าวไว้แก่ท่าน และปฏิบัติงานตามที่ได้พูดไว้	5	4	3	2	1
44. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
45. ผู้บังคับบัญชาของท่านตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมที่ทำให้ท่านเกิดความไว้วางใจมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ในส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการและนโยบายในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์กรของท่าน

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยแบ่งเกณฑ์ระดับการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับองค์กรของท่านมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับองค์กรของท่านมาก
- 3 หมายถึง ค่อนข้างตรงกับองค์กรของท่าน
- 2 หมายถึง ตรงกับองค์กรของท่านเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ตรงกับองค์กรของท่าน

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	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. องค์กรของท่านสามารถใช้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนการจัดอัตรากำลังคนล่วงหน้าและเหมาะสมกับหน่วยงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
ด้านการสรรหาและคัดเลือก					
5. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรแสดงความประสงค์ในการย้ายไปทำงานในส่วนงานอื่น	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
6. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสรรหาและตัวท่านแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักเพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	5	4	3	2	1
7. องค์กรของท่านใช้หลักการสรรหาที่เสมอภาคโดยไม่เลือกเฉพาะสถาบัน การศึกษา หรือศาสนา	5	4	3	2	1
8. ท่านได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานจากการพิจารณาและตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาในสายงานที่ท่านปฏิบัติงานด้วย	5	4	3	2	1
9. องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					
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

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
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					
ด้านแรงงานสัมพันธ์					
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	5	4	3	2	1
21. องค์กรของท่านจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	5	4	3	2	1
22. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับคำร้องทุกข์ของพนักงานและแก้ไขปัญหาให้พนักงานอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
23. องค์กรของท่านจัดให้มีจุดพักผ่อนอย่างเพียงพอ และจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานสามารถผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน	5	4	3	2	1
24. องค์กรของท่านจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานทุกระดับ รวมไปถึงหญิงตั้งครรภ์ เช่น สถานที่จอดรถ, ห้องให้นมแม่ 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					
ด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น					
28. องค์กรของท่านเน้นการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	5	4	3	2	1
29. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน	5	4	3	2	1
30. องค์กรของท่านให้โอกาสและสิทธิในการเสนอความคิดเห็น หรือโต้แย้งเมื่อไม่เห็นด้วย โดยไม่ถูกกีดกัน	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
31. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและคำนึงถึงการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเป็นหลัก	5	4	3	2	1
32. องค์กรของท่านส่งเสริมให้ท่านทำงานในหลากหลายสายงานเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย	5	4	3	2	1
33. องค์กรของท่านให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงานที่ประพฤติปฏิบัติดีเป็นประโยชน์แก่องค์กร	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีการใช้การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมากน้อยเพียงใด ☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ในส่วนนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของท่านที่แสดงออกถึงความรักและความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนวงกลม(O)ล้อมรอบตัวเลขเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยแบ่งเกณฑ์ระดับการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่านมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่านมาก
- 3 หมายถึง ค่อนข้างตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่าน
- 2 หมายถึง ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่านเล็กน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ตรงกับการแสดงออกต่อองค์กรของท่าน

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก					
1. ท่านกล่าวถึงองค์กรของท่านให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ	5	4	3	2	1
2. เมื่อท่านได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางลบ ท่านจะชี้แจงเพื่อโต้แย้งคำกล่าวลบนั้นทันที	5	4	3	2	1
3. เมื่อท่านถูกถามเกี่ยวกับองค์กรของท่าน ท่านจะกล่าวถึงคุณงามความดีขององค์กรให้ผู้อื่นฟัง	5	4	3	2	1
4. ถ้ามีโอกาสท่านจะบอกคนอื่น ๆ ถึงข้อดีกับการทำงานในองค์กรนี้	5	4	3	2	1
ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป					
5. ท่านคิดว่าท่านตัดสินใจถูกที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้	5	4	3	2	1
6. ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่ท่านจะปฏิบัติงานด้วยในระยะยาว	5	4	3	2	1
7. ท่านมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป	5	4	3	2	1
8. ท่านไม่เคยคิดที่จะออกจากองค์กรนี้เพื่อไปทำงานที่อื่น	5	4	3	2	1
ด้านการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
9. ท่านยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้ง เพื่อมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้	5	4	3	2	1
10. ท่านพยายามปกป้องและรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเท่าที่จะทำได้	5	4	3	2	1
11. ท่านยินดีใช้เวลาส่วนตัวของท่านเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร แม้ในบางครั้งจะไม่ได้รับค่าตอบแทนก็ตาม	5	4	3	2	1

คำถาม	ตรง มาก ที่สุด	ตรง มาก	ค่อนข้าง ตรง	ตรง เล็กน้อย	ไม่ ตรง เลย
12. ท่านเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1
โดยรวม ท่านรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด					
☐ น้อยที่สุด ☐ น้อย ☐ ปานกลาง ☐ มาก ☐ มากที่สุด					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณาระบุถึงสิ่งที่ท่านต้องการให้ปรับปรุงในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของท่าน

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ภาคผนวก ข.

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNI

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการประเมินเชิงเนื้อหาจากการคำนวณค่า IOC (Indexes of Item Objective Congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านรวมทั้งหมด 3 ท่าน โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 1) ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- 2) ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- 3) ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

TNI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 53 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ภาวะผู้นำ				1.00
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				1.00
1. ท่านทำงาน โดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้าน ศีลธรรมและจริยธรรม	1	1	1	1.00
2. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ พนักงาน โดยพนักงานมักจะประพฤติตนตามท่าน	1	1	1	1.00
3. ท่านประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ พนักงานยอมรับนับถือ ศรัทธา และเกิดความ ไว้วางใจ	1	1	1	1.00
4. ท่านสามารถถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ของ องค์กรให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1.00
5. ท่านกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทาย ความสามารถของพนักงาน	1	1	1	1.00
6. ท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1.00
7. ท่านส่งเสริมพนักงานให้แสดงความคิดเห็นในการ ทำงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	1	1	1	1.00
8. ท่านสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาให้แก่ พนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมองเห็นปัญหาได้ หลายแง่มุม	1	1	1	1.00
9. ท่านให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานว่าปัญหาทุกอย่าง สามารถแก้ไขได้ และให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นสิ่ง ท้าทาย	1	1	1	1.00

ตารางที่ 53 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
10. ท่านให้คำปรึกษาและคอยแนะนำพนักงานเป็นรายบุคคล	1	1	1	1.00
11. ท่านตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม	1	1	1	1.00
12. ท่านมอบหมายงานโดยให้พนักงานคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง	1	1	1	1.00
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				1.00
13. ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองให้พนักงานได้รับทราบ	1	1	1	1.00
14. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ท่านจะชี้แจงให้พนักงานทราบล่วงหน้า	1	1	1	1.00
15. ท่านให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่บวกและแง่ลบแก่พนักงาน	1	1	1	1.00
16. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	1	1	1	1.00
17. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน	1	1	1	1.00
18. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1.00
19. ท่านสนับสนุนให้พนักงานค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
20. ท่านให้อิสระพนักงานในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1.00

ตารางที่ 53 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
21. ท่านชี้แจงและให้พนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1.00
การสื่อสารของผู้นำ				1.00
22. ท่านชี้แจงวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน และความคาดหวังต่อผลงานให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00
23. ท่านให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	1	1	1	1.00
24. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานให้ดำเนินงานตามแผนงานที่ตนได้วางไว้	1	1	1	1.00
25. ท่านชื่นชมพนักงาน เมื่อเขาสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ	1	1	1	1.00
26. ท่านให้คำแนะนำ ชี้แนะ แก่พนักงานในสิ่งที่เขาทำผิดพลาด	1	1	1	1.00
27. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	1	1	1	1.00
28. ท่านสื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบ โดยท่านมีความรู้ในข้อมูลนั้นเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00
29. พนักงานรับฟัง ยอมรับและปฏิบัติตามในสิ่งที่ท่านสื่อสารออกไป	1	1	1	1.00
30. ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานได้เหมาะสมกับเวลา และชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	1	1	1	1.00
31. เมื่อพนักงานมีทัศนคติทางลบต่อเรื่องใดๆ ท่านจะพุดจูงใจ นำเสนอมุมมองที่ดีของเรื่องนั้นเพื่อให้พนักงานปรับลดทัศนคติทางลบ	1	1	1	1.00

ตารางที่ 53 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
32. ท่านสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความ กระตือรือร้นในการทำงาน	1	1	1	1.00
33. ท่านกล่าวให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานมีความ มั่นใจในการทำงาน	1	1	1	1.00
ความไว้วางใจ				1.00
34. ท่านมีความรู้ ทักษะเฉพาะทางในงานที่ท่านทำ อันเป็นประโยชน์ในการทำงาน	1	1	1	1.00
35. ท่านมีทักษะสูงในการสร้างปฏิสัมพันธ์และสร้าง แรงจูงใจในการทำงานให้กับคนรอบข้าง	1	1	1	1.00
36. ท่านมีความรู้และมีประสบการณ์การทำงานใน องค์กรอย่างยาวนาน ทำให้เข้าใจถึงบริบทธุรกิจใน องค์กรเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00
37. ท่านเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้แก่ พนักงานทราบอย่างตรงไปตรงมา	1	1	1	1.00
38. ท่านไม่ปิดบังข้อมูลเมื่อท่านพบปัญหาในการ ทำงาน และชี้แจงพนักงานด้วยความจริงใจ และ ซื่อสัตย์	1	1	1	1.00
39. ท่านไม่กีดกันการแสดงความคิดเห็นของ พนักงานและรับฟังอย่างตั้งใจ	1	1	1	1.00
40. ท่านยึดถือผลประโยชน์ของพนักงานเป็นสำคัญ โดยรักษาสมดุลระหว่างประโยชน์ส่วนตนและ ประโยชน์ส่วนรวม	1	1	1	1.00
41. ท่านมักคอยสังเกตพฤติกรรมที่มีแนวโน้ม เป็นห่วงของพนักงานและให้ความช่วยเหลือแนะนำ แก่พนักงานอย่างเต็มที่	1	1	1	1.00

ตารางที่ 53 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
42. ท่านจัดแจงดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน	1	1	1	1.00
43. ท่านรักษาคำพูด และสัจจะที่ได้กล่าวไว้แก่พนักงาน และปฏิบัติงานตามที่ได้พูดไว้	1	1	1	1.00
44. ท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จ	1	1	1	1.00
45. ท่านตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับเวลา	1	1	1	1.00

ตารางที่ 54 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์				0.98
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์				0.92
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดตำแหน่งและ ลักษณะงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00
2. องค์กรของท่านสามารถวางแผนสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรได้ตามคุณสมบัติที่กำหนด	0	1	1	0.67
3. องค์กรของท่านสามารถใช้บุคลากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย	1	1	1	1.00
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนการจัดอัตรา กำลังคนล่วงหน้าและเหมาะสมกับหน่วยงาน	1	1	1	1.00
การสรรหาและคัดเลือก				1.00
5. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานภายใน องค์กรแสดงความประสงค์ในการย้ายไปทำงานใน ส่วนงานอื่น	1	1	1	1.00
6. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสรร หาและตัวท่านแนะนำเพื่อน หรือคนรู้จักเพื่อเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	1	1	1	1.00
7. องค์กรของท่านใช้หลักการสรรหาที่เสมอภาค โดยไม่เลือกเฉพาะสถาบัน การศึกษา หรือศาสนา	1	1	1	1.00
8. ท่านได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานจากการ พิจารณาและตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาในสายงาน ที่ท่านปฏิบัติงานด้วย	1	1	1	1.00
9. องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการ คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน	1	1	1	1.00

ตารางที่ 54 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การฝึกอบรมและพัฒนา				0.93
10. องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	1	1	1	1.00
11. องค์กรของท่านมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึงก่อนการจัดอบรม	1	0	1	0.67
12. เนื้อหาของการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนาความสามารถในการทำงานของท่านได้	1	1	1	1.00
13. องค์กรของท่านมีการติดตามผลและประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมของท่านเพื่อการปรับปรุงที่ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1.00
14. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร	1	1	1	1.00
การประเมินผลการปฏิบัติงาน				1.00
15. องค์กรของท่านมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00
16. ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาของท่านอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	1	1	1	1.00
17. ท่านเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00
18. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ	1	1	1	1.00
19. ท่านได้รับแจ้งผลการประเมินอย่างเปิดเผยทุกครั้ง	1	1	1	1.00

ตารางที่ 54 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
แรงงานสัมพันธ์				1.00
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	1	1	1	1.00
21. องค์กรของท่านจัดสวัสดิการด้านอาหารให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	1	1	1	1.00
22. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับคำร้องทุกข์ของพนักงานและแก้ไขปัญหาให้พนักงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1.00
23. องค์กรของท่านจัดให้มีจุดพักผ่อนอย่างเพียงพอและจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานสามารถผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน	1	1	1	1.00
24. องค์กรของท่านจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานทุกระดับ รวมไปถึงหญิงตั้งครรภ์ เช่น สถานที่จอดรถ, ห้องให้นมแม่ เป็นต้น	1	1	1	1.00
25. องค์กรของท่านจัดเตรียมยานพาหนะเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการเดินทางเพื่อปฏิบัติงานของบริษัท	1	1	1	1.00
26. องค์กรของท่านจัดเตรียมสถานที่สนทนาการใช้ให้พนักงานใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกัน	1	1	1	1.00
27. องค์กรของท่านมีการชี้แจงผลประโยชน์และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับก่อนทุกครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน	1	1	1	1.00

ตารางที่ 54 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การบริหารงานแบบญี่ปุ่น				1.00
28. องค์กรของท่านเน้นการจ้างงานระยะยาว โดย มุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	1	1	1	1.00
29. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน	1	1	1	1.00
30. องค์กรของท่านให้โอกาสและสิทธิในการเสนอ ความคิดเห็น หรือโต้แย้งเมื่อไม่เห็นด้วย โดยไม่ถูก กีดกัน	1	1	1	1.00
31. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และคำนึงถึงการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเป็น หลัก	1	1	1	1.00
32. องค์กรของท่านส่งเสริมให้ท่านทำงานใน หลากหลายสายงานเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความ เชี่ยวชาญที่หลากหลาย	1	1	1	1.00
33. องค์กรของท่านให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงานที่ ประพฤติปฏิบัติดีเป็นประโยชน์แก่องค์กร	1	1	1	1.00

ตารางที่ 55 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ความผูกพันต่อองค์กร				1.00
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก				1.00
1. ท่านกล่าวถึงองค์กรของท่านให้ผู้อื่นฟังอย่าง ภาคภูมิใจ	1	1	1	1.00
2. เมื่อท่านได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรของท่าน ในทางลบ ท่านจะชี้แจงเพื่อโต้แย้งคำกล่าวลบนั้น ทันที	1	1	1	1.00
3. เมื่อท่านถูกถามเกี่ยวกับองค์กรของท่าน ท่านจะ กล่าวถึงคุณงามความดีขององค์กรให้ผู้อื่นฟัง	1	1	1	1.00
4. ถ้ามีโอกาสท่านจะบอกคนอื่น ๆ ถึงข้อดีกับการ ทำงานในองค์กรนี้	1	1	1	1.00
การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป				1.00
5. ท่านคิดว่าท่านตัดสินใจถูกที่เข้ามาเป็นสมาชิกของ องค์กรแห่งนี้	1	1	1	1.00
6. ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุด และ เหมาะสมที่ท่านจะปฏิบัติงานด้วยในระยะยาว	1	1	1	1.00
7. ท่านมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ต่อไป	1	1	1	1.00
8. ท่านไม่เคยคิดที่จะออกจากองค์กรนี้เพื่อไปทำงาน ที่อื่น	1	1	1	1.00
การพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร				1.00
9. ท่านยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้ง เพื่อ ประโยชน์ขององค์กรและมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ ตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้	1	1	1	1.00

ตารางที่ 55 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความ สอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
10. ท่านพยายามปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของ องค์กรเท่าที่จะทำได้	1	1	1	1.00
11. ท่านยินดีใช้เวลาส่วนตัวของท่านเพื่อทำ ประโยชน์แก่องค์กร แม้ในบางครั้งจะไม่ได้รับ ค่าตอบแทนก็ตาม	1	1	1	1.00
12. ท่านเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1	1	1	1.00