ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น

ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2563

LEADERSHIP AND JAPANESE MANAGEMENT STYLE AFFECT TO WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURING COMPANY

Pontip Intarukha

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 2020

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น
โดย	ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤช จรินโท)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์)

..... กรรมการ
(ดร. เอิบ พงบุหงอ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา : ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์, 193 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานประจำในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น จำนวน 400 ตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มแบบใช้ความน่าจะเป็นโดยการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น การวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องชาวญี่ปุ่นและชาวไทยเพื่อยืนยันผลการวิจัยจำนวน 5 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าเท่ากับ 0.691, 0.680 และ 0.723 ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบญี่ปุ่นและความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าเท่ากับ 0.590, 0.588, 0.631 และ 0.712 ตามลำดับ

และพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.195, 0.395 และ 0.590 2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.175, 0.405 และ 0.580 3) การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.260, 0.387 และ 0.647

การสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยองค์กรมีนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้จัดการมีภาวะผู้นำซึ่งตรงกับลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้แบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารงาน องค์กรมีนโยบายและบริหารงานซึ่งถ่ายทอดมาจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น องค์กรดำเนินการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาอย่างต่อเนื่อง อันประกอบด้วย การหมุนเวียนงาน การจ้างงานระยะยาว และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

บัณฑิตวิทยาลัย ลายมือชื่อนักศึกษา .....
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....
ปีการศึกษา 2563

PONTIP INTARUKHA : LEADERSHIP AND JAPANESE MANAGEMENT STYLE AFFECT TO WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE : A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURING COMPANY. ADVISOR : DR. BOONYADA NASOMBOON, 193 PP.

The purpose of this research to study of leadership and Japanese management style affect Job performance by passing through the mediator of work engagement. The research was using questionnaires to collect data from automotive parts manufacturing company 400 samples selected by stratified random sampling. Data were analyzed using mean, standard deviation, percentage, data screening, path analysis and in-depth interview with Japanese and Thai 5 top executives.

The results showed that transformational leadership, participative leadership and Japanese management directly affect work engagement 0.691, 0.680 and 0.723 respectively at 0.01 level of significant. And transformational leadership, participative leadership, Japanese management style and work engagement directly affect job performance 0.590, 0.588, 0.631 and 0.712 respectively at 0.01 level of significant.

And research result also showed that 1) Transformational leadership indirect affect job performance via the mediator of work engagement at 0.01 level of significant, direct effect is 0.195, indirect effect is 0.395 and total effect is 0.590 2) Participative leadership indirect affect job performance via the mediator of work engagement at 0.01 level of significant, direct effect is 0.175, indirect effect is 0.405 and total effect is 0.580 3) Japanese management indirect affect job performance via the mediator of work engagement at 0.01 level of significant, direct effect is 0.260, indirect effect is 0.387 and total effect is 0.647

The interview with Japanese and Thai executives were consistent with the quantitative research results. The organization has policies to promote and encourage managers to be leadership that consistent with Transformational leadership and Participative leadership and the organization has continuously manage which is transmitted from the parent company in Japan.

Graduate School Student's Signature……

Field of Study Business Japanese Advisor's Signature……

Academic Year 2020

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดีได้ก็ด้วยความเสียสละ ความอนุเคราะห์ และกรุณาจาก ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยและกรุณาเสียสละเวลานับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนติดตามการทำวิจัย รวมไปถึงตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤช จรินโท ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์ และดร. เอิบ พงบุหงอ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ร่วมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้ คุณสุดชัย กลางโยธี ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โรกิ (ประเทศไทย) จำกัด วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์ และดร. เอิบ พงบุหงอ

ขอขอบคุณ ผู้ประสานงานและพนักงานของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่นทั้ง 4 องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลงานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่านที่ได้ให้วิชาความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ สามี มิตรสหาย รวมถึงครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความเมตตาและการสนับสนุนที่ดีตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียวและจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญรูป ..... ฑ

บทที่

1 บทนำ 1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา 1
ความมุ่งหมายของการวิจัย 6
สมมติฐานของการวิจัย 6
ขอบเขตของการวิจัย 7
กรอบแนวคิดในการวิจัย 8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9
นิยามคำศัพท์ 10
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน 13

2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 14
เกี่ยวกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ 14
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ 16
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 18
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 24
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบญี่ปุ่น 30
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน 38
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน 42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	53
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
	การวิเคราะห์ข้อมูล	64
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	69
	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	69
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น	72
	ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	89
5	บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	132
	สรุปผลการวิจัย	133
	อภิปรายผลการวิจัย	147
	ข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน	155
บรรณานุกรม		160
ภาคผนวก		169
	ภาคผนวก ก. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม	170
	ภาคผนวก ข. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	174
	ภาคผนวก ค. แบบสอบถาม	180
	ภาคผนวก ง. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	188
ประวัติย่อผู้วิจัย		193

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนการดำเนินงานระหว่างเดือน มิถุนายน 2563 ถึง มีนาคม 2564	13
2	เปรียบเทียบการบริหารแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา	31
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริษัท	55
4	ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม	61
5	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 30 ตัวอย่าง	62
6	เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	66
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	70
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	70
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	71
10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	71
11	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน	72
12	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	72
13	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	73
14	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	74
15	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	74
16	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	75
17	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	76
18	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	76
19	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	77
20	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	78
21	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น	79
22	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ	79
23	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการทำงานเป็นทีม	80
24	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการจ้างงานระยะยาว	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน 82
26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน 82
27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความจดจ่อใส่ใจ 83
28 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความกระตือรือร้น 84
29 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความทุ่มเทอุทิศ 84
30 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน 85
31 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง 86
32 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน 86
33 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง 87
34 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน 88
35 ผลการทดสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ 90
36 ผลการทดสอบ Communality 91
37 ผลการทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normally Distribute Test) 92
38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ 93
39 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 95
40 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 96
41 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 97
42 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

43 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 100

44 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 101

45 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) 102

46 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP) 103

47 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงภาวะแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 104

48 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP) 105

49 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) 106

50 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) 107

51 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) 108

52 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) 109

53 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

54 Regression Weights โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 111

55 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 111

56 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 113

57 Regression Weights โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 114

58 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 114

59 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 116

60 Regression Weights โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 117

61 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) 117

62 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) 119

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

63 Regression Weights โมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) 120
64 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) 121
65 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย 123
66 สรุปภาพรวมการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 125
67 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร A ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อผู้จัดการ 126
68 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร A ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้จัดการ 127
69 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อผู้จัดการ 128
70 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้จัดการทั่วไปต่อผู้จัดการ 129
71 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้จัดการฝ่ายโรงงานต่อผู้จัดการ 130
72 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 176
73 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 176
74 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น 178
75 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน 179
76 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 179

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ประเทศผู้ผลิตรถยนต์ในโลก ปี 2019	1
2	อัตรากำลังการผลิตรถยนต์ทุกประเภทของไทย ประจำปี 2019	2
3	กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
4	องค์ประกอบความเกี่ยวโยง ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)	40
5	ผลตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier)	89
6	ความสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตได้ (Standardized Estimates)	93
7	ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	95
8	ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	97
9	ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	99
10	ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	101
11	ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	103
12	ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	105
13	ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	107

สารบัญรูป (ต่อ)

รูป หน้า

14 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 109

15 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 112

16 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 115

17 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของรูปแบบโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 119

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1
บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา

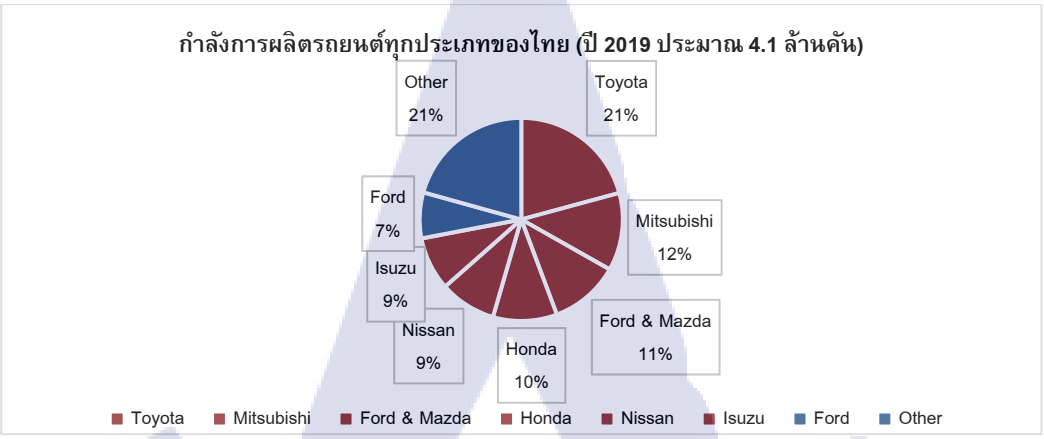
องค์การระหว่างประเทศของผู้ผลิตยานยนต์ (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) รายงานสถิติการผลิตรถยนต์ประจำปี 2019 ทั่วโลก ได้แก่ จีน อเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี อินเดีย ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศผู้ผลิตยานยนต์ ปี 2019 จำนวนทั้งสิ้น 2,013,610 คัน (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. 2019 : Online)



รูปที่ 1 ประเทศผู้ผลิตรถยนต์ในโลก ปี 2019

ที่มา : International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (2019). **สถิติการผลิตยานยนต์ทั่วโลก 2019.** Online.

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ไทยได้รับความเชื่อมั่นจากนักลงทุนชาวต่างชาติ โดยเฉพาะญี่ปุ่นซึ่งใช้ไทยเป็นฐานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อนำไปผลิตต่อ/ประกอบรถยนต์ในกลุ่มประเทศอาเซียน ส่งผลให้อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์โดยรวมยังขยายตัวได้ นอกจากนั้นอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยังเป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งประเทศไทยยังมีความได้เปรียบด้านที่ตั้งจากการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียน ในปี 2562 ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตรถยนต์ทุกประเภทเป็นอันดับ 1 ของอาเซียน โดยกำลังการลิตรถทุกประเภทอยู่ที่ประมาณ 4.1 ล้าน รถยนต์ค่ายญี่ปุ่นมีส่วนแบ่งการผลิตประมาณ 80% ของกำลังการผลิตรถยนต์ทุกประเภท ประกอบด้วย Toyota, Mitsubishi, Honda, Nissan และ Isuzu ดังรูปที่ 2 (ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 2563ก : ออนไลน์)



รูปที่ 2 อัตรากำลังการผลิตรถยนต์ทุกประเภทของไทย ประจำปี 2019

ที่มา : ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2563ก). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมรถยนต์ ปี 2563-65.** ออนไลน์.

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนถือเป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้ความสำคัญมากอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตต่อไปได้ในอนาคต ทั้งนี้ รัฐบาลออกมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่เกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วน โดยการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล การยกเว้นภาษีการนำเข้าเครื่องจักร การทำข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างไทยกับประเทศต่างๆ เพื่อดึงดูดนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้เข้ามาลงทุน รวมทั้งโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการลงทุนใน 3 จังหวัดนำร่อง คือ ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา ซึ่งก็เป็นพื้นที่ลงทุนของคลัสเตอร์อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนอยู่แล้ว ในปัจจุบันการผลิตรถยนต์ในไทยทั้งเพื่อส่งออกและจำหน่ายในประเทศมีการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศกว่าร้อยละ 80 รัฐบาลเล็งเห็นความสำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอย่างมาก จึงได้ส่งเสริมและพัฒนานโยบายมาอย่างต่อเนื่องตลอดจนให้ความสำคัญในการยกระดับความรู้ ความสามารถบุคลากรในอุตสาหกรรมดังกล่าวนี้ที่จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนไทย โดยจังหวัดระยองเป็นจังหวัดมีมูลค่ารายได้เฉลี่ยต่อหัวเท่ากับ 1,009,496 บาท/คน/ปี ลำดับที่ 1 ของประเทศปี 2562 (สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. 2559 : ออนไลน์; และกลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดระยอง. 2562 : ออนไลน์)

จังหวัดระยองหนึ่งในจังหวัดนำร่องในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) เป็นจังหวัดอันดับต้นๆ ของประเทศที่รัฐบาลให้ความสำคัญในการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาค เป็นจังหวัดที่มีความสำคัญในอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท

โดยเฉพาะกิจการผลิตรถยนต์ ชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเลียม เป็นต้น อำเภอปลวกแดง หนึ่งในอำเภอของจังหวัดระยอง เป็นอำเภอที่มีการขยายนิคมอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว ปัจจุบันมีโรงงานอยู่ในอำเภอปลวกแดง รวมทั้งสิ้น 869 โรงงาน ซึ่งเป็นโรงงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 262 โรงงาน มูลค่าลงทุนรวม 2.35 แสนล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 44.17 ของการลงทุนรวม จำนวนการจ้างงาน 46,008 คน คิดเป็นร้อยละ 53.09 จากรายงานวิจัยธนาคารกรุงศรีฯ อุตสาหกรรมรถยนต์ ในปี 2562 ได้รับผลกระทบแรงกดดันจากสภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวผลจากสงครามการค้าระหว่างระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ทำให้มีผลกระทบต่อปริมาณการส่งออกรถยนต์ปี 2562 หดตัว 7.6% อยู่ที่ 1.1 ล้านคัน มูลค่า 1.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในส่วนอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มีความต้องการชิ้นส่วนเพื่อทดแทนมากขึ้น จากการเพิ่มจำนวนของรถยนต์สะสม เนื่องจากผู้บริโภคซ่อม/บำรุงยานยนต์เก่าเพื่อยืดเวลาการซื้อยานยนต์ใหม่ออกไป แต่อย่างไรก็ตาม การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์จากไทยไปยังประเทศที่ทำข้อตกลงยกเว้นภาษีนำเข้าสำหรับรถยนต์ที่ใช้ชิ้นส่วนภายในกลุ่มสมาชิก เช่น สหรัฐฯ เม็กซิโก แคนนาดา เป็นต้น อาจมีผลกระทบการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์จากไทยไปยังประเทศดังกล่าว ส่งผลให้องค์กรอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนยานยนต์ต้องศึกษาเครื่องมือต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านการเพิ่มผลิตภาพและผลิตผล ผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ ไม่มีของเสียหลุดลอดไปยังลูกค้า ทั้งต้องควบคุมการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนดเวลาทั้งลูกค้าภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งการลดและควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตเพื่อให้สามารถเติบโต ก้าวหน้า พร้อมรับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ควบคู่ไปกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดระยอง. 2562 : ออนไลน์; สำนักคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. 2563 : ออนไลน์; สำนักงานแรงงานจังหวัดระยอง. 2563 : ออนไลน์; และศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 2563ข : ออนไลน์)

การที่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์จะเติบโต ก้าวหน้าพร้อมรับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างอยู่ตลอดเวลา ควบคู่ไปกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืนได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมนี้ที่จะเป็นแรงสำคัญในการขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์-เป้าหมาย โดย ทะชิมะจิ ฮานะ (2559) ผู้เชี่ยวชาญการผลิตในอุตสาหกรรมมากกว่า 20 ปี กล่าวไว้ว่า “บุคลากรที่อยู่หน้างาน” คือ ปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการผลิตในอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (Monozukuri) ซึ่งเป็นระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่เอกลักษณ์และได้รับการยอมรับจากทั่วโลก กล่าวคือ บุคลากรในอุตสาหกรรมการผลิตต้องมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการทำงาน ตั้งใจเพื่อยกระดับการทำงานให้ดีขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถ เทคนิค ทักษะในการปฏิบัติงาน รับทบาทหน้าที่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ตนเองต่อส่วนรวมและบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะสะท้อนไปถึงความสำเร็จขององค์กร เห็นได้ว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร บุคลากร

ที่มีความกระตือรือร้น มีพลังขณะที่ทำงาน รู้สึกว่างานมีความสำคัญ ภาคภูมิใจ ทุ่มเท มุ่งมั่น เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน อุทิศแรงกายแรงใจให้กับงาน และทำงานด้วยความสุข รู้สึกลื่นไหลจนลืมเวลาไม่อยากจะถอนตัวจากการทำงานนั้นๆ คือ บุคคลที่มีสภาวะทางจิตใจเชิงบวกต่องานหรือมี “ความยึดมั่นผูกพันในงาน” ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ไม่เพียงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังส่งผลรวมไปถึงประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย จากที่กล่าวมา บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นปัจจัยหลักต่อการขับเคลื่อนให้ประเทศไทย ให้เป็นฐานการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของภูมิภาคเอเชีย และก้าวสู่การแข่งขันในระดับโลกได้อย่างแข็งแกร่ง ด้วยความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) บุคลากรในองค์กรก็เปรียบเสมือนฟันเฟืองหนึ่งที่ทำให้ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร และองค์กร ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญและพยายามที่จะพัฒนากลยุทธ์ตลอดจนนโยบายต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ กล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับผลปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ วารุณี ทองดี(2559) ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริการลูกค้า 1,094 คน ในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ของรัฐตั้งอยู่ทางตอนใต้ของประเทศจีน (Guo Yongxing; et al. 2017)

ผู้นำถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ก็ล้วนมาจากผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำถือว่ามีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการชักจูงและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายองค์กรสู่ความสำเร็จ ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี (2558 : 127-128) การบริหารงานขององค์กรญี่ปุ่น ผู้นำจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและหัวหน้างาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองและผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความหมายเชิงคุณค่า ทั้งนี้ ผู้นำจะชี้นำให้เกิดความสนใจสิ่งที่ตนจะได้รับจากองค์กรและทีมงาน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย แบสส์ (Bass. 1985) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เอกพจน์ เข็มปัญญา (2561) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลในประเทศไต้หวัน ฟงยี่หลาย; และคณะ (Fong-

Yi Lai; et al. 2020) นอกจากนั้น ในองค์กรญี่ปุ่นผู้นำจะเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร หัวหน้างานและทีมงาน โดยเน้นการเข้าไปมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ทั้งยังเคยสอดส่องดูแล ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นสำคัญ มักจะพูดคุยปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นนำเสนอข้อเสนอแนะ เพิ่มกระบวนการคิด กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าตนมีคุณค่า ตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในองค์กร โดยมีส่วนร่วมในการตัดสินสู่ความสำเร็จขององค์กร เฮ้าส์ (House. 1976) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากรในร้านค้าปลีก ประเทศฮ่องกง (Simon. 2019)

การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการบริหารที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารแบบอื่น โอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981) ได้กล่าวว่าการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นที่ใช้มาอย่างยาวนานซึ่งมีลักษณะแตกต่างไปจากการบริหารทั่วไป และถึงแม้จะมีความเปลี่ยนแปลงในด้านสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา แต่การบริหารแบบญี่ปุ่นก็ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ยังถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นตลอดมา โดยมุ่งเน้นการจ้างงานระยะยาว การรับผิดชอบงานเฉพาะหน้าที่ตนเอง การเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถหลากหลายสายงาน และการตัดสินใจให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทั้งในแง่ของการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเอง เกิดการเชื่อมั่นในองค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กร นำมาสู่พฤติกรรมที่ดี ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้น อุทิศทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในองค์กรโดยรวม ทิม คีลี่; และสนันทา เสียงไทย (2552); และผดุงศักดิ์ บุญเกตุ; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559) องค์ประกอบเชิงวัฒนธรรมองค์กรการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตการนิคมอุตสาหกรรมภาคกลาง มณีกัญญา นามัทสึ; และจิดาภา ถิรศิริกุล (2560) การบริหารแบบญี่ปุ่นในด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. 2560)

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมทั้งในไทยและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานโดยเลือกพื้นที่อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยองเป็นเป้าหมายในการทำวิจัย เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ หรือขนาดย่อย นำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร สู่การพัฒนาเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติของบุคลากร ทั้งในการดำเนินกิจกรรมการผลิตและบริการ ให้นำไปสู่การเพิ่มความสามารถใน

การแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งภายในประเทศ และแข่งขันระดับสากลได้แบบยั่งยืน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่นครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
5. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
6. เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
7. เพื่อศึกษาอิทธิพลความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
8. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
9. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
10. เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
11. เพื่อศึกษาโมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษา ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่นครั้งนี้ มีสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
3. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
5. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
6. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

7. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

9. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

10. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

11. โมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบสส์ (Bass. 1985) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ของเฮ้าส์ (House. 1976) การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) ของโอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของโมโทวิโดล (Motowidlo. 2003) สรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
   - 1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
     - 1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
     - 1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
     - 1.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
     - 1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
   - 1.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
     - 1.2.1 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
     - 1.2.2 การแบ่งปันอำนาจ
     - 1.2.3 การแบ่งปันอิทธิพล
2. การบริหารแบบญี่ปุ่น
   - 2.1 การจ้างงานระยะยาว
   - 2.2 การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์

2.3 แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง การหมุนเวียนพัฒนาทักษะ

2.4 การทำงานเป็นทีม

3. ความยึดมั่นผูกพันในงาน

3.1 ด้านความกระตือรือร้น

3.2 ด้านความทุ่มเทอุทิศตน

3.3 ด้านความจดจ่อใส่ใจ

4. ผลการปฏิบัติงาน

4.1 ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

4.2 ด้านผลการปฏิบัติงานนอกบทบาทหน้าที่

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานปฏิบัติการ (Operator) พนักงานสนับสนุน (Officer) และหัวหน้างานที่ทำงานประจำ กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำนวนไม่ต่ำกว่า 400 ตัวอย่าง

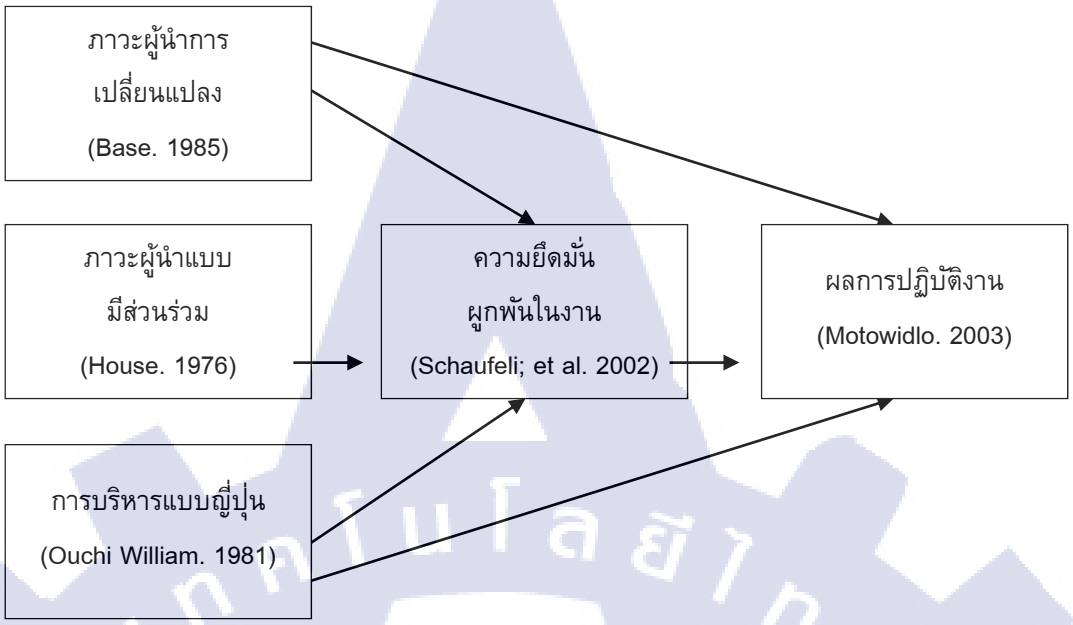
2. ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (In Depth Interview) เพื่อยืนยันผลการวิจัย คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่นในองค์กรที่ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีอายุงานในองค์กรมากกว่า 3 ปีขึ้นไป)

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2563 ถึงเดือน มีนาคม 2564

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเอกพจน์ เข็มปัญญา (2561); และฟงยี่หลาย; และคณะ (Fong-Yi Lai; et al. 2020) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559); และเอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2560) การบริหารแบบญี่ปุ่นของมณีกัญญา นามัทสึ; และจิดาภา ถิรศิริกุล (2560); เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2560); และบุญญาดา นาสมบูรณ์; และบุญชู ตันติรัตนสุนทร (2561) ความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานของ กั่ว หยงซิง; และคณะ (Guo Yongxing; et al. 2017), (เอกพจน์ เข็มปัญญา. 2561; สุวิสา พลายแก้ว; พัฒน์ พิสิษฐเกษม; และอัมพล ชูสนุก. 2561)



รูปที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำปัจจุบันและผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อรักษาและเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร
2. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำปัจจุบันและผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อรักษาและเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร
3. ทราบถึงลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิผลทางตรงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และนำผลที่ได้ไปพัฒนาการบริหารขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงาน ดำเนินการพัฒนาในทิศทางการธำรงรักษาความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร
4. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานและนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำปัจจุบันและผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อรักษาและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานและนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำปัจจุบันและผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อรักษาและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ทราบถึงลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและนำผลที่ได้ไปพัฒนาแนวทางการบริหารขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

7. ทราบถึงความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาเพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร

8. ทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน และนำผลที่ได้ไปพัฒนาแนวทางการบริหารขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

9. ทราบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน และนำผลที่ได้ไปพัฒนาแนวทางการบริหารขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

10. ทราบว่าภาวะการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน และนำผลที่ได้ไปพัฒนาแนวทางการบริหารขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

นิยามคำศัพท์

1. **องค์กร** หมายถึง บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

2. **บุคลากร** หมายถึง พนักงานปฏิบัติการ (Operator) พนักงานสนับสนุน (Officer) และหัวหน้างานที่ทำงานประจำในส่วนงานโรงงานและสำนักงาน

3. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทที่สามารถจูงใจ ชักนำ หรือสั่งการให้คนในกลุ่มองค์กรไว้วางใจและให้ความร่วมมือ โดยมีอิทธิพลและอำนาจสามารถทำให้บุคคลและกลุ่มปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และนำพาบุคคล กลุ่ม องค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

4. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง เป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจ กระตุ้น ชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงคล้อยตามและปฏิบัติตามผู้นำ ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (Bass. 1985)

4.1 **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้นำจะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม

4.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถเชื่อมต่อไปยังผู้ตามได้ และยังสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับแรงจูงใจและน่าหลงใหลในการเติมเป้าหมายต่างๆ ผู้นำมักจะกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

4.3 **การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4.4 **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นเหมือนครูหรือพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

5. **ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการปฏิบัติ เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ตามที่ไม่ค่อยแสดงออก โดยช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับบุคคลอื่น กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขแก่ผู้ตาม ปัจจัยที่ส่งผลและกำหนดลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (House. 1976)

5.1 **การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing Information)** หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ตามได้รับว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันเหตุการณ์ และมีการสื่อสารที่เหมาะสม

5.2 **การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power)** หมายถึง การกระจายอำนาจไปสู่ผู้ตาม ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน การยอมรับและการสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่างๆ

5.3 **การแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence)** หมายถึง การยอมให้ผู้ตามใช้อิทธิพลของผู้นำในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา การสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็นต่างๆ

6. **การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style)** หมายถึง การบริหารงานแบบที่เน้นการตัดสินใจมีส่วนร่วมเป็นหลัก ทำงานเป็นทีม การหมุนเวียนสายงานเพิ่มทักษะ เน้นความสำคัญบุคคลกรในองค์กร โดยมีแนวทางบริหารที่เอื้อต่อบุคลากร ก่อให้บุคคลกรเกิดความภักดีและผูกพันต่อองค์กร และดำรงอยู่ในองค์กรระยะยาว (Ouchi William. 1981)

6.1 **การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment)** หมายถึง องค์กรจะเน้นการจ้างงานระยะยาวจนเกษียณ เพราะถือว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่า ควรที่องค์กรจะดำรงรักษาไว้ ทั้งนี้ มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาตามอายุการทำงาน และตราบใดที่พนักงานทำงานหนัก อุทิศตนให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ก็จะไม่มีการไล่ออก แม้บริษัทจะขาดทุนอย่างหนักก็ตาม

6.2 **การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensual Decision Making)** หมายถึง การตัดสินใจร่วมกัน แม้ว่าการตัดสินใจแบบนี้ จะทำให้เกิดความล่าช้ากว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว แต่ก็ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมตัดสินใจ

6.3 **แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลางหรือการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ (Moderately Specialized Career Path or Rotation)** หมายถึง การหมุนเวียนงานอย่างมีการวางแผน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความรอบรู้และชำนาญในลักษณะงานหลายๆ ด้าน ช่วยพัฒนาบุคคลให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้นและสามารถได้รับเลื่อนตำแหน่งได้มากขึ้นในระยะยาว

7. **ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)** หมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงานที่ประกอบด้วย ความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจ (Schaufeli; et al. 2002)

7.1 **ความกระตือรือร้น (Vigor)** หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียงพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค

7.2 **ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication)** หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

7.3 **ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption)** หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

8. **ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)** หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่จำเป็นต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Motowidlo. 2003)

8.1 **ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance)** หมายถึง เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ใช้กำหนดเป็นพื้นฐานในการทำงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตสินค้า บริการงานประจำ

8.2 **ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance)** เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ใช้ดุลยพินิจของพนักงานเป็นพื้นฐาน เช่น ความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน รักษากฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนการดำเนินงานระหว่างเดือน มิถุนายน 2563 ถึง มีนาคม 2564

ขั้นตอนการดำเนินงาน	2563							2564		
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1. ศึกษาข้อมูลธุรกิจ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←	—	→							
2. เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา			←	—	→					
3. กำหนดระเบียบวิธีวิจัย				↔						
4. จัดเตรียมและทดสอบคุณภาพเครื่องมือ (Validity & Reliability)				←	—	→				
5. เก็บข้อมูล						↔				
6. วิเคราะห์ข้อมูล							←	—	→	
7. สรุปผลวิจัย								←	—	→
8. นำเสนอผลงานและบทความเพื่อเผยแพร่ผลงาน										↔

บทที่ 2
หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารแบบญี่ปุ่น(Japanese Management Style) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น ซึ่งได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบและแนวทางการศึกษาดังต่อไปนี้

1. เกี่ยวกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบญี่ปุ่น
6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน
7. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

เกี่ยวกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลไทยอย่างต่อเนื่องนับจากปี 2506 ในระยะเริ่มแรก ภาครัฐเน้นออกมาตรการเพื่อสนับสนุนการลงทุนผลิตและใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศ ได้ออกมาตรการส่งเสริมการลงทุน อาทิ การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล และการยกเว้นอากรขาเข้าเครื่องจักร เพื่อดึงดูดนักลงทุนต่างชาติให้เข้ามาตั้งฐานการผลิตในไทย นอกจากนั้น มีการทำข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างไทยกับประเทศต่างๆ อาทิ การตกลงการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) การตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (JTEPA) และการตกลงการค้าเสรีไทย-ออสเตรีย (TAFTA) เป็นต้น รวมทั้งโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการลงทุนใน 3 จังหวัดนำร่อง คือ ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา เป็นต้น จากมาตรการสนับสนุนต่างๆ ดังกล่าวส่งผลให้นักลงทุนทั้งไทยและต่างชาติเข้ามาลงทุนอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของค่ายรถญี่ปุ่นส่วนใหญ่เข้ามาลงทุนผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์รวมในประเทศ ขยายตัวตามปริมาณการผลิตยานยนต์ โดยมากกว่าร้อยละ 80 เป็นการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศ ส่วนที่เหลือเป็นชิ้นส่วนยานยนต์ที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงจากบริษัทแม่หรือซัพพลายเออร์ของบริษัทแม่ในต่างประเทศ เช่น ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในระบบควบคุมยานยนต์ (Microcontroller Chips : MCUs) จากญี่ปุ่น ด้านมูลค่านำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์ มีสัดส่วนร้อยละ 10-20 ของมูลค่าการนำเข้า

ชิ้นส่วนทั้งหมด ส่วนใหญ่นำเข้ามาจากญี่ปุ่น ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่มีศักยภาพการแข่งขันสูงในตลาดโลก มีความสามารถผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ผลิตยานยนต์ นอกจากนี้ ประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้ง เอื้อสำหรับการเป็นศูนย์กลางการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้ไทยเป็นหนึ่งในแหล่งผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่สำคัญของโลก (Global Sourcing) สะท้อนจากปี 2562 ไทยส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ (ทุกประเภท) เป็นอันดับ 1 ของอาเซียน และอันดับ 14 ของโลก อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง หนึ่งในพื้นที่นำร่องโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ในอำเภอปลวกแดงมีโรงงานที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนยานยนต์จำนวนทั้งสิ้น 262 โรงงาน มูลค่าลงทุนรวมกว่า 2.35 แสนล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 44.17 ของการลงทุนรวม จำนวนการจ้างงาน 46,008 คน คิดเป็นร้อยละ 53.09 ซึ่งในจำนวนการจ้างงานทั้งหมดนี้ ในแต่ละองค์กรมีพนักงานตั้งแต่ระดับตำแหน่งผู้บริหาร (Management Level) หัวหน้างาน (Leader/Supervisor) พนักงานส่วนปฏิบัติการ (Operator) และส่วนสนับสนุน (Officer) ซึ่งผู้บริหารมีตั้งแต่อายุ 35 ปีขึ้นไป หัวหน้างานมีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป และในส่วนพนักงานมีตั้งแต่อายุ 18 ปีจนถึงอายุ 60 ปี โดยในทุกตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร มีทั้งบุคลากรที่อยู่ในเจนเนเรชั่น B (58 ปีขึ้นไป) เจนเนเรชั่น X (43-57 ปี) เจนเนเรชั่น Y (25-42 ปี) และเจนเนเรชั่น Z (ไม่เกิน 24 ปี) ซึ่งพนักงานในองค์กรถือเป็นหนึ่งปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เจริญเติบโต ก้าวหน้า พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมถึงความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยอาศัยความมุ่งมั่นในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่องค์กรคาดหวังไว้ สิ่งเหล่านี้เองล้วนต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรทั้งนั้นที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้ได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ก้าวขึ้นเป็นฐานการผลิตที่สำคัญในเอเชีย ตั้งแต่ปี 2562 ที่ผ่านมาแม้อุตสาหกรรมยานยนต์ได้รับผลกระทบแรงกดดันจากสภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวผลจากสงครามการค้าระหว่างระหว่างสหรัฐฯกับจีน ทำให้มีผลกระทบต่อปริมาณการส่งออกรถยนต์ปี 2562 หดตัว 7.6% อยู่ที่ 1.1 ล้านคัน มูลค่า 1.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในส่วนอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มีความต้องการชิ้นส่วนเพื่อทดแทนมากขึ้น จากการเพิ่มจำนวนของรถยนต์สะสม เนื่องจากผู้บริโภคซ่อมบำรุงยานยนต์เก่าเพื่อยืดเวลาการซื้อยานยนต์ใหม่ออกไป แต่อย่างไรก็ตาม อาจมีผลกระทบการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์จากไทยที่ส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ไปยังประเทศที่ทำข้อตกลงยกเว้นภาษีนำเข้าสำหรับรถยนต์ที่ใช้ชิ้นส่วนภายในกลุ่มสมาชิก เช่น สหรัฐฯ เม็กซิโก แคนนาดา เป็นต้น (กิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ กสทช. 2562 : ออนไลน์, สำนักคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. 2563 : ออนไลน์, สำนักงานแรงงานจังหวัดระยอง. 2563 : ออนไลน์ และศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. 2563 : ออนไลน์)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

นักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาท สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549 : 7) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่องจากบุคคลอื่น หรือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กร ต้องมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ยงยุทธ เกษสาคร (2549 : 40) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำมีการศึกษากันมาอย่างยาวนาน นักวิชาการหลายท่านคิดค้นและสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นจำนวนมาก โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม จันทนา แสนสุข (2559 : 21-35) สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำยุค ค.ศ.1930-1960 การศึกษาภาวะผู้นำ ได้ปรากฏหลายแนวคิดที่มุ่งไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น และผู้นำกับงาน อาทิ 1) ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) มีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดโดยมีลักษณะทางกายภาพ ท่วงที วาจา มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีอำนาจกล้าตัดสินใจเด็ดขาดและมีความมั่นในตนเอง 2) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ได้แก่ ผู้นำที่สนใจเรื่องงาน (Orientation to Task) และผู้นำที่สนใจบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนักวิจัยสำนักมิชิแกนพบว่า ผู้นำที่มุ่งไปที่บุคคลมากกว่าผลผลิตจากการทำงานจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของงานและความพึงพอใจในในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาก ส่วนผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตจะส่งผลต่อทัศนคติด้านลบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอัตราเปลี่ยนงานสูง มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ และเกิดความไม่ไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร

2. ผู้นำยุค ค.ศ.1960-1980 ผู้นำในยุคนี้จะคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ การคำนึกถึงผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงผู้บริหาร และการคำนึงถึงงาน อาทิ 1) ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ผู้นำปรับเปลี่ยนทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของบุคคลนั้นๆ 2) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) พฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

ตามสถานการณ์ตามแนวคิดเป็นการผสมผสานระหว่างการมุ่งคน และมุ่งงาน แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบสั่งการ แบบขยายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน

3. ทฤษฎีในค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ในยุคที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ที่ต้องปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ทฤษฎีคุณลักษณะ คือ บุคคลที่มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งด้านระดับสติปัญญา บุคลิกที่ชอบแสดงออก มีทักษะการพูด มีความสามารถผลักดันผู้อื่นให้กระทำ เป็นผู้ที่เข้าใจเหตุการณ์ เข้าใจผู้อื่น ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถ (Charismatic Leadership Theory) มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวผู้นำในรูปแบบการจูงใจให้บุคคลมีการสนับสนุนและยอมรับ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transaction Leader Theory) คือผู้นำที่กระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่คาดหวังไว้โดยช่วยกำหนดความรับผิดชอบในงาน จุดมุ่งหมายตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader Theory) เป็นผู้นำที่มีความสามารถทั้งในการติดต่อระหว่างบุคคล การชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สร้างความเคารพนับถือ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ใช้สติปัญญา และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำรายบุคคล

<u>ความหมายของภาวะผู้นำ</u>

นักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 221) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549 : 7) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555 : 60) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือกระบวนการของการบอกหรือชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

จันทนา แสนสุข (2559 : 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมีและอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แอนดรูว์ ดูบริน (Andrew Dubrin. 2010 : 2) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความมั่นใจและการสนับสนุนในผู้คนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ริชชาร์ด ดาฟ (Richard Drft. 2011 : 5) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมีต่อผู้ตาม ที่ตั้งใจก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ปีเตอร์ นอร์เฮาส์ (Peter Northouse. 2016 : 6) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สตีเฟน ร็อบบินส์; และทิโมธี จัดด์ (Stephen Robbins; and Timothy Judge. 2017 : 420) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะความสามารถในการชักจูง จูงใจบุคคล หมู่คณะไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นบุคคลที่องค์กรแต่งตั้ง ให้สิทธิ์อย่างเป็นทางการแก่การนำไปสู่ความสำเร็จ

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของอิทธิพลและบทบาทที่สามารถจูงใจ ชักนำ หรือสั่งการให้ผู้อื่น ความร่วมมือ เห็นพ้อง และอำนวยบุคคลหรือกลุ่มให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ให้นิยามว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่จูงใจบุคลากรให้ทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อให้บรรลุการทำงานที่เหนือกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้

แบสส์ (Bass. 1985) ให้นิยามว่า ผู้นำการการเปลี่ยนแปลง คือ อิทธิพลที่สามารถบันดาลใจผู้ตามให้คล้อยตามเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตามผู้นำ ทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม มุมมองต่างๆ อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

แอนดรูว์ ดูบริน (Andrew Dubrin. 2010 : 83) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่มุ่งเน้นไปสู่สิ่งที่จะประสบความสำเร็จ และยังคงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ของระหว่างผู้นำและผู้ตาม-สมาชิกในกลุ่ม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและเป็นบวก โดยทำให้สมาชิกในกลุ่มสนใจผลประโยชน์ของกลุ่มองค์กร นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

ริชชาร์ด ดาฟ (Richard Drft. 2011 : 320) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในผู้ตาม และในองค์กร ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี

ปีเตอร์ นอร์เฮาส์ (Peter Northouse. 2016 : 162) ให้นิยามว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและเปลี่ยนแปลงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐานและเป้าหมายระยะยาว ซึ่งรวมถึงการประเมินแรงจูงใจของผู้ตาม ตอบสนองความต้องการของบุคคล และการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะมนุษย์ที่สมบูรณ์ ความเป็นผู้นำในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอิทธิพลพิเศษที่ทำให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จมากกว่าที่คาดไว้ เป็นกระบวนการ

ที่รวมเอาความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) และมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เข้าไว้ด้วยกัน

สตีเฟน ร็อบบินส์; และทิโมธี จัดด์ (Stephen Robbins; and Timothy Judge 2017 : 433) ให้นิยามว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามก้าวข้ามผลประโยชน์ของตนเอง ให้มุ่งไปยังผลประโยชน์ของหมู่คณะและองค์รวม รวมถึงการมีอิทธิพล มีความสามารถในการสร้างผลกระทบที่ลึกซึ้งและพิเศษต่อผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 367-387) กล่าวว่า แนวคิดเริ่มมีการศึกษาวิจัยอย่างมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคลากร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่หา (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Culture Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าบทบาทโดยหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลามากที่สุด เบอร์น (Burns. 1978) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลแรก เบอร์นได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของเบอร์นผู้ที่อยู่ในองค์กรสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น นอกจากนั้น เบอร์นยังอธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leader) โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาที่ผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น ผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่งาน ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ซึ่งเป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการการแลกเปลี่ยน (Exchange Process)

ต่อมาแบสส์ (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยอาศัยแนวคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leader) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติงานตาม ส่วนภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้น ผู้นำจะมีอิทธิพลผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชอบผู้นำ ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ

ในการทำงาน ทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยแบสส์ (Bass. 1985) อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) จูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตะหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนจากการยึดผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม ขององค์การ และหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกระดับของความต้องการที่สูงมากกว่าเดิม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ตามแนวคิดว่าแบสส์ (Bass. 1985) ผู้นำจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การให้เกิดความชัดเจน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตาม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสมและเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ มีองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้นำจะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ก่อให้เกิดความน่านับถือน่าเคารพ และน่าไว้วางใจ ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ตาม คอยช่วยเหลือ และมีจริยธรรมทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อผู้นำและอยากลอกเลียนแบบ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถเชื่อมต่อไปยังผู้ตามได้ และยังสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับแรงจูงใจและน่าหลงใหลในการเติมเป้าประสงค์ต่างๆ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานรวมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นเหมือนครู ให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership)

ธร สุนทรายุทธ (2556 : 304-305) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน กล่าวได้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่า หากตนทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน มีองค์ประกอบดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Transaction) กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยหากผู้ตามใช้ความพยามยามมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ผู้นำจะมีเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรบ้าง ตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำใช้วิธีการทำงานโดยปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังได้ยัง แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำจะเข้าไปตรวจสอบผู้ตามอย่างใกล้ชิดว่าทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ และเมื่อทำผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ผู้นำจะตรงเข้าไปบอกกล่าวและทำการแก้ไขทันที

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ผู้นำใช้วิธีการแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน และมีลักษณะคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีตำหนิ ลงโทษ โดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสให้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกัน

4. การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) การปล่อยให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นและตามยถากรรม ผู้นำจะปล่อยให้ดำเนินงานไปตามยถากรรม ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจใดๆ

แบสส์ (Bass. 1985) ได้ทำการศึกษาผู้จัดการทั่วไปจำนวน 1,500 คน ได้แก่ ผู้นำทีมด้านเทคนิค ผู้บริหารการศึกษา เจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ระดับสูงของกองทัพสหรัฐฯ เครื่องมือวิจัยที่สำคัญที่นำมาใช้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำจากหลายปัจจัย พบว่าผู้นำ

ที่ลูกน้องบรรยายว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มาก ก็แสดงว่ามีประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำมากด้วย ผู้นำจะได้รับการตัดสินจากลูกน้องว่าเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับทีมงานสูง ทำให้สมาชิกในทีมงานจะพยายามในการทำงานมากขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะพิเศษโดยสมาชิกของทีมงานมีแนวโน้มที่จะประเมินต่อหัวหน้าเชิงบวกที่สูงด้วย การรับรู้ว่าเป็นผู้นำมีความสามารถพิเศษจะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร โฮเวล; และอโวรโอ (ธร สุนทรายุทธ. 2556; อ้างอิงจาก Howell; and Avolio. 1993) ได้ศึกษาโดยค้นหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารจำนวน 70 คน ของสถาบันการเงินขนาดใหญ่ของแคนนาดา ในขณะที่บริษัทได้เผชิญกับสภาพ แวดล้อมภายนอกที่แย่ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งขันเพื่อวัดผลกระปฏิบัติงานของผู้บริหารว่าสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายในปีนั้นๆ ได้หรือไม่ ในด้านผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังงานที่ดี และงานที่เป็นเลิศ การศึกษาพบว่า ผู้นำที่ซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคล การกระตุ้นการใช้สติปัญญา จะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของธุรกิจให้ดี จึงสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานมาจากพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 367-387) กล่าวว่า การศึกษาของแบสส์; และอโวลิโอ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; อ้างอิงจาก Bass; and Avolio. 1990) พบว่าภายใต้ การนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดผลงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Exchange Leadership) ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีความสามารถในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทำให้เกิดความหมายในเชิงคุณค่า และความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ดังนั้น หากวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) แล้ว ผู้นำจำเป็นที่จะต้องแสดงทั้งพฤติกรรมแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไป

นอกจากนั้น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548) กล่าวว่ายังมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและพัฒนาแนวคิด รายละเอียดดังนี้

เบนนิส; และนานัส (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; อ้างอิงจาก Bennis; and Nanus. 1985) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำและผู้บริหารระดับสูงทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มสร้างสรรค์และมีพลวัตอยู่เสมอ โดยสรุปผลเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์
2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ทิชชี่; และเดวานนา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; อ้างอิงจาก Tichy; and Devanna. 1986) ได้ศึกษาผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ หาพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่สนับสนุนกระบวนการนั้นและคุณสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำเหล่านี้ในฐานะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ ประกอบด้วย

1. การยอมรับความจำเป็นที่ต้อง (Recognizing the Need for Revitalization)
2. การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision)
3. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Institutionalizing Change)

นอกจากนั้น เอกพจน์ เข็มปัญญา (2561) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ บุคลากรบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 683 คน อรรถเดช อุณหเลขกะ; และอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2563) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่องาน กลุ่มประชากรจำนวน คือ ผู้แทนยาในประเทศไทยที่มีประสบการณ์ในบริษัทปัจจุบันอย่างน้อย 12 เดือน จำนวน 202 คน ฟงยี่ หลาย; และคณะ (Fong-Yi Lai; et al. 2020) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน ผ่านความยึดมั่นผูกพันต่องาน กลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พยาบาลจำนวน 507 คน ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยใช้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ก่อให้เกิดความน่านับถือเคารพ และไว้วางใจ ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ตาม คอยช่วยเหลือ และมีจริยธรรมทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อผู้นำและอยากลอกเลียนแบบ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ชัดเจนสามารถเชื่อมต่อไปยังผู้ตามได้ และยังสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับแรงจูงใจและน่าหลงใหลในการเติมเป้าประสงค์ต่างๆ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานรวมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นเหมือนครู ให้คำปรึกษาแนะนำ

ผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังนิยมใช้ในการวิจัย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วย ด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปักเจกบุคคล (Individualized Consideration) มาใช้เพื่อใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 215) ให้นิยาม ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนวยการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะเมื่อผู้ตามมีทักษะแต่ขาดความมั่นใจที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

ดูบริน; ดัลกลิช; และมิลเลอร์ (Dubrin; Dalglish; and Miller. 2006) ให้นิยาม ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำได้แบ่งปันการตัดสินใจร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม

ปีเตอร์ นอร์เฮาส์ (Peter Northouse. 2016 : 118) ให้นิยาม ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ภาวะ การที่ผู้นำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะให้คำปรึกษากับผู้ตาม และรับฟังแนวคิด ความคิดเห็นของเหล่าผู้ตาม พร้อมกับรวมข้อเสนอแนะของผู้ตามในการตัดสินใจว่ากลุ่มหรือองค์กรจะดำเนินการอย่างไร

<u>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)</u>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 317-334) กล่าวว่าหนึ่งในภาวะผู้นำในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นภาวะผู้นำที่มาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจบุคลากร อีแวนส์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; อ้างอิงจาก Evans. 1970) เป็นผู้ริเริ่มและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฮาส์และคณะ (House; et al.) เป้าหมายของทฤษฎีคือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมกับความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจของบุคลากร โดยแนวคิดของเฮาส์; และมิทเชลล์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; อ้างอิงจาก House; and Mitchell. 1974) เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงดูแล ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไข อุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่ผู้นำสามารถ

ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สามารถเพิ่มความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบพฤติกรรม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (Hight Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม

<u>แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</u>

เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำองค์กรในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มความพึงพอใจและการก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ขององค์กร รายละเอียดดังนี้

ลิเคอร์ท (Likert. 1961) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ทั่วๆ ไป โดยอาศัยแนวคิดในเรื่องแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาเป็นพื้นฐานการศึกษา ซึ่งพบว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่า เกิดความผูกพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตร เกิด

ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ท้ายที่สุดการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดสิ่งสำคัญด้านการบริหาร ดังนี้

1. มีการยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นจากระดับล่างสู่ระดับบน (Down Floor to Up Floor)

2. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติในการเกื้อกูลองค์กร และสามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ให้ความคล่องตัวในการสื่อสารในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารเป็นไปอย่างอิสระทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง ข้อมูลมีมากเพียงพอ มีความถูกต้องเชื่อถือได้ และความพอเพียงของข้อมูลภายในองค์กร

4. มีการอภิปรายปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร

5. ได้การตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการกลุ่ม ตั้งแต่ระดับรากหญ้าถึงระดับสูงในองค์กร

6. ให้โอกาสแก่กลุ่มบุคลากรระดับต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งวิธีการดำเนินการที่สอดคล้องกับระดับปฏิบัติการ

7. มีการควบคุมงานซึ่งกันและกันในองค์กร และทุกหน่วยงานมุ่งเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการตำหนิติเตียนกัน

8. มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

เฮ้าส์ (House. 1976) ได้นำทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยได้นำแนวคิดมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เน้นว่าผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กรสอดคล้องไปด้วยกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารทั้งเชิงปฏิบัติการและเชิงนโยบายที่ชัดเจน เป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานว่าต้องเริ่มต้นปฏิบัติจากส่วนใดและจะไปอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัว โดยจะลดอุปสรรคต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และผู้นำจะต้องสนับสนุนจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างเต็มที่ การที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดร่วมทำจะทำให้เกิดการพัฒนา ความเป็นผู้นำการให้มีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจและร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างงานต่างๆ ขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ยังคงมุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดว่าเมื่อได้ปฏิบัติตามวิถีทางที่ถูกต้องจะประสบความสำเร็จโดยได้รับผลตอบแทนเป็นค่าจ้าง เงินเดือน ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิผลต่อองค์กรหรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมๆ กัน และพฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับ (Acceptable) จากผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำนั้นสามารถ

นำทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และขึ้นกับการจูงใจ (Motivation) การสอนงาน (Coaching) แนะแนวทาง (Guidance) สนับสนุน (Support) และให้ผลตอบแทนหรือรางวัล (Rewards) มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นภาพสะท้อนในลักษณะรวบยอดที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม อันส่งผลโดยตรงต่อองค์กร เฮ้าส์ (House. 1976) ให้เหตุผลว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจะช่วยเพิ่มกระบวนการคิดการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม นับตั้งแต่การเรียนรู้ ความชำนาญ จนกระทั่งถึงความอดทนที่จะไปสู่เป้าหมายเกิดการแสวงหาข้อมูล เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เน้นประเด็นสำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วารีวรรณ คงชุ่ม (2549 : 42-51) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคตะวันออกได้นำแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วมของเฮ้าส์ (House.1976) ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพลมาเป็นกรอบแนวคิด เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีวิถีทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำคำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการชี้แนะ ตัดสินใจ เกี่ยวกับการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลงานที่มีคุณภาพ

เฮ้าส์ (House. 1976) ได้ให้ความหมายในเชิงแนวทางการปฏิบัติว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการปฏิบัติเอาใจใส่กับความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก โดยช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสาร กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยที่ส่งผลและกำหนดลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมมี 3 ลักษณะ คือ

1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันเหตุการณ์และมีการสื่อสารที่เหมาะสม

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

3. การแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) หมายถึง การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการช่วยไกล่เกลี่ยให้สมาชิกมีความเข้าใจกันและกัน

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเฮ้าส์ (House. 1976) จะมีพฤติกรรมเด่นที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เสมอภาค อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบอกกล่าวชี้แนะ ตัดสินใจ และแนะนำเรื่องเกี่ยวกับการทำงานให้กับผู้บริหารได้ และพฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่นได้โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจ ชอบให้ควบคุม หรือต้องการแสดงความสามารถและทักษะของตน และด้านสภาพแวดล้อม (Environment Factors) ได้แก่ โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของงานประเภทต่างๆ นอกจากนี้ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเฮ้าส์ (House. 1976) ยังมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงานดังนี้

1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน
2. ต้องหลีกเลี่ยงบุคลิกภาพที่ทำให้เกิดอิทธิพลที่ไม่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรรวมทั้งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความรู้สึกที่แท้จริงต่อองค์กร
4. ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น
5. ระมัดระวังการเสนอความคิดเห็นด้วยอารมณ์ และต้องประเมินผลงานต่างๆ ด้วยความยุติธรรม
6. หลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำรุนแรง
7. รู้จักวิธีแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาด้วยการอภิปราย หรือพูดคุยเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และสนับสนุนให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
8. เลื่อนการประเมินทางเลือกจนกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะนำเสนอผลงาน
9. แนะนำกระบวนการคัดกรอง ทางเลือก และวิธีการคัดเลือกปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลผลิตขององค์กร และการที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกผูกพันกับงานและผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายาม ทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

กัญญา ศิริสกุล (2548 : 174-183) กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ เต็มใจในการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้นำยอมให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นมีการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการศึกษาของไฮเออร์; กิเซล; และพอร์เตอร์ (กัญญา ศิริสกุล. 2548; อ้างอิงจาก Haire; Ghisell; and Porter. 1987) ทำการศึกษาผู้บริหารจำนวน 3,641 คน จาก 14 ประเทศ ในเรื่องภาวะผู้นำที่ครอบคลุม 4 ประเด็นสำคัญ

อันประกอบด้วย การใช้ข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน การให้พนักงานมีส่วนร่วม และวิธีการควบคุมพนักงาน พบว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงานและคิดริเริ่มมากกว่าผู้จัดการประเทศอื่นๆ ผู้จัดการองค์กรญี่ปุ่นจึงนิยมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ รวมถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันมากกว่าประเทศอื่นๆ

นอกจากนั้น สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559) ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติสัญชาติญี่ปุ่นกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน รวมทั้งสิ้น 168 คน เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2560) ศึกษา ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร บริษัท ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัทมีผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นชาวญี่ปุ่น ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 799 คน บุญญาดา นาสมบูรณ์; และบุญชู ตันติรัตนสุนทร (2561) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น 3 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง 848 คน แบ่งเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการ และระดับที่ต่ำกว่าผู้จัดการ ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อันประกอบด้วยองค์กรประกอบ

1. ผู้นำด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing Information) คือ ผู้นำมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันเหตุการณ์และมีการสื่อสารที่เหมาะสม

2. ผู้นำด้านการแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) คือ ผู้นำมีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน ยอมรับและสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็น

3. ผู้นำด้านการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) คือ ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนรวมในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing Information) การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) และการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) ยังนิยมใช้วิจัยในองค์กรที่มีผู้นำเป็นชาวญี่ปุ่น ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัยกับพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น ด้วยเหตุนี้จึงเลือกทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

นิยามของการบริหารแบบญี่ปุ่น

พรนพ พุกกะพัน (2544 : 324) ให้นิยามว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและเห็นพ้อง การมุ่งทีมงานที่แสดงจุดเด่นบทบาทกลุ่ม การจ้างงานระยะยาวและมั่นคงของงาน การพัฒนาสายอาชีพอย่างระมัดระวัง การเลื่อนตำแหน่งช้าและมุ่งประสบการณ์ที่กว้าง การมุ่งปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 36) ให้นิยามว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นจะบริหารงานเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มทีมงาน ทุกคนในทีมจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น การตัดสินใจใดๆ จะเป็นผลจากการประชุมกลุ่ม สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555 : 53) ให้นิยามว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นเน้นการทำงานเป็นทีม รวมไปถึงการตัดสินใจและความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม

พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2534) ให้นิยามว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อบุคลากร คนทำงานทุกคน เน้นการจ้างงานตลอดชีพ การทำงานเป็นทีม เคารพความอาวุโสตามวัยวุฒิ อายุงาน ตัดสินใจโดยกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวการบริหารแบบญี่ปุ่น

โอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981) กล่าวว่า การที่บริษัทตั้งที่อยู่ในประเทศญี่ปุ่นและประเทศอเมริกาประสบความสำเร็จได้นั้นเป็นผลมาจากการดำเนินวัฒนธรรมของบริษัทที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมหนึ่งจะใช้คุณลักษณะที่เป็นค่านิยมร่วม ของความใกล้ชิดสนิมสนม ความไว้วางใจ การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นหมู่คณะ และความเสมอภาค ความสำเร็จขององค์กรไม่ใช่เรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเหมือนที่เป็นอยู่ในอเมริกา ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ คือ ค่านิยมของวัฒนธรรมตามทฤษฎีองค์กร Z (Theory Z Organizations) เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การจ้างงานระยะยาวจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หากบุคลากรมีความรู้สึกว่า ตนเองมีความมั่นใจในการทำงาน และมีความผูกพันกับองค์กรแล้ว ความร่วมมือแบบมีส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้นในองค์กร กระบวนการของการให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น และนำไปสู่ความหลากหลายที่บุคลากรจะต้องดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน และก่อให้เกิดบทบาทหน้าที่แตกต่างกันอีกด้วย การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกร่วมกันในการตัดสินใจ เป็นความต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานเป็นหมู่คณะเป็นค่านิยมที่ต้องการให้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และการให้การสนับสนุน ความรับผิดในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บรรยากาศของความไว้วางใจกันและการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยรวมคือ ความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งมีแนวโน้มที่เป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ และเป็นบทบาทหน้าที่เป็น

งานของคณะบุคคลมากกว่าบทบาทหน้าที่เป็นงานของแต่ละบุคคล การรับรู้ที่เป็นเอกลักษณ์จะสนับสนุนบรรยากาศของความเสมอภาคให้มีความเข้มแข็ง เป็นสังคมของความเท่าเทียมกันที่จะร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากกว่าที่จะต้องดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎี Z ของโอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981)

เป็นการผสมผสานแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกันเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ โดยนำลักษณะที่สำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับให้เข้ากับวัฒนธรรม ลักษณะอุปนิสัย และสภาพแวดล้อมในองค์การของบุคลากรอเมริกันเพื่อให้สมาชิกขององค์การแต่ละบุคคลมีพลังจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ที่จะประสานงานกันเพื่อให้เกิดผลผลิต หรือผลงานที่มีคุณภาพดี ตลอดจนมีความเปิดเผย ไว้วางใจและสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน โอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981) ชี้ให้เห็นว่าเป็นโมเดลแบบเดิมในสังคมทั้ง 2 ประเทศ ลักษณะสำคัญที่สุดของโมเดลแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา สรุปโดยเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการบริหารแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา

องค์การของญี่ปุ่น	องค์การแบบอเมริกา
1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)	1. การจ้างงานระยะสั้น (Short Term Employment)
2. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ (Slow Evaluation and Promotion)	2. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว (Rapid Evaluation and Promotion)
3. หนทางอาชีพ ซึ่งไม่มุ่งเน้นเป็นพิเศษเฉพาะอย่าง (Non - Specialized Career Path)	3. หนทางอาชีพที่เน้นเฉพาะอย่าง (Specialized Career Path)
4. กลไกการควบคุมที่แฝงอยู่ (Implicit Control Mechanism)	4. กลไกการควบคุมอย่างเปิดเผย (Explicit Control Mechanism)
5. การตัดสินใจเป็นกลุ่มความเห็นพ้องต้องกัน (Collective Decision Making)	5. การตัดสินใจส่วนบุคคล (Individual Decision Making)
6. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม (Collective Responsibility)	6. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Individual Responsibility)
7. เกี่ยวข้องผูกพันกับทั้งหมดทุกส่วนขององค์การ (Wholistic Concern)	7. เกี่ยวข้องผูกพันเฉพาะส่วนที่ตนเองมีบทบาทอยู่ (Segmented Concern)

ที่มา : เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์. (2534). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร Z (HRD in Z Type Companies). **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.** 31(2) : 122-137.

ลักษณะสำคัญขององค์การแบบ Z

โอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981) ได้กำหนดลักษณะสำคัญขององค์การแบบ Z ไว้ 7 ประการด้วยกัน ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) องค์การแบบอเมริกันในปัจจุบันควรจะเปลี่ยนลักษณะการจ้างงาน จากการทำสัญญาการจ้าง (Job Contract Employment) มาเป็นการจ้างงานระยะยาว ทั้งนี้ เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่า ควรที่องค์การจะดำรงรักษาไว้ ทั้งนี้ โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาตามอายุการทำงาน และตราบใดที่บุคลากรทำงานหนัก อุทิศตนให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ก็จะไม่มีการไล่ออก แม้บริษัทจะขาดทุนอย่างหนักก็ตาม นอกจากนี้บริษัทควรวางแผนอาชีพและพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ซึ่งบุคลากรก็จะไม่พยายามก่อความวุ่นวาย เพราะตระหนักดีว่าผลประโยชน์ของตนสอดคล้องกับผลประโยชน์ของบริษัทในระยะยาว

2. การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensual Decision Making) แม้ว่าการตัดสินใจแบบนี้ จะทำให้เกิดความล่าช้ากว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว แต่ก็ทำให้บุคลากรได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมตัดสินใจ แม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจในงานที่ตนปฏิบัติ หรือการตัดสินใจในระดับล่างไม่ถึงระดับนโยบายก็ตาม แต่ลักษณะเป็นประชาธิปไตยในอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่องค์การโดยส่วนรวม

3. ความรับผิดชอบในตนเอง (Individual Responsibility) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่ต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ผลสูง องค์การที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในตนเองจะไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมกันอย่างกวดขันทุกขั้นตอน ทั้งนี้ เพราะบุคลากรจะรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบและบทบาทของตน และเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

4. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ (Slow Evaluation and Promotion) เป็นการผูกระบบเงินเดือนค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งกับอาวุโส (Seniority Wage System) ซึ่งเป็นผลมาจากการจ้างงานระยะยาวในลักษณะที่ว่าอายุงานมีผลต่อค่าตอบแทน เพราะผู้ที่มีอายุงานมานานย่อมมีประสบการณ์ และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ซึ่งเท่ากับเป็นการวางแผนอาชีพไปด้วย

5. การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ภายใน และมาตรการวัดที่ทำอย่างเป็นทางการภายนอก (Implicit Formal Control with Explicit Formalized Measures) การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนภายในทีมต่างก็มีความรับผิดชอบในตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกัน ย่อมเป็นเสมือนการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ภายใน และหัวหน้ากลุ่มย่อยก็มีอิทธิพลต่อสมาชิก นอกจากนั้น ภายในบริษัทหรือองค์การ

เองก็มีสายการบังคับบัญชาจากบนมาล่าง หรือในแนวตั้งผลที่เกิดขึ้นก็คือ ทำให้แต่ละกลุ่มมีจุดมุ่งหมายแน่นอน มีการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career Path or Rotation) การหมุนเวียนงานอย่างมีการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า บุคลากรจะไม่มุ่งไปมีความชำนาญเฉพาะด้านเดียวมากเสียจนกระทั่งว่า ไม่ได้ระวังหรือขาดความสนใจในกิจการอื่นๆ และความรับผิดชอบอื่นๆ ของแผนกอื่นหรือหน้าที่อื่น เพราะฉะนั้นองค์การแบบ Z จึงสนับสนุนให้บุคลากรมีความรอบรู้และชำนาญในลักษณะงานหลายๆ อย่างในองค์การซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้นและสามารถได้รับเลื่อนตำแหน่งได้มากขึ้นในระยะยาว

7. การเกี่ยวข้องผูกพันกับทุกส่วนขององค์การ (Wholistic Concern) บุคลากรในองค์การแบบ Z ไม่เพียงแต่หัวหน้าเท่านั้น ยังตลอดไปจนถึงสมาชิกทุกคนด้วย ที่จะต้องถูกเรียกร้องให้มีความจงรักภักดี มีวินัย เสียสละ และมุ่งปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การซึ่งเปรียบเสมือนครอบครัวสามารถคงอยู่ได้ต่อไปอย่างรุ่งเรือง และแผ่กิ่งก้านสาขาอย่างไพศาล

นอกจากนั้น นักวิชาการหลายท่านได้รวบรวมแนวทางการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยสรุปได้ดังนี้

1. การจ้างงานระยะยาว ญี่ปุ่นมีชื่อเสียงในระบบการจ้างงานระยะยาว นั่นคือเมื่อบริษัทใดรับบุคลากรเข้าทำงาน บุคลากรผู้นั้นจะได้รับการจ้างจนกว่าจะถึงเกษียณอายุคือ 55 ปี ในญี่ปุ่นปัจจัยสำคัญคือ การบริหารบุคคลในระบบการจ้างงานระยะยาว พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2534 : 59) นักวิชาทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวต่างชาติชื่นชมกับระบบการจ้างงานตลอดชีพมาก และได้ยกความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นให้เป็นผลของระบบการจ้างงานระยะยาว (ทิม คีลี่; และสนันทา เสียงไทย. 2552 : 75-76)

2. ระบบอาวุโส ถือเป็นหัวใจของบริษัทญี่ปุ่น เพราะเชื่อกันว่าความอาวุโส คือ สัญลักษณ์ของความจงรักภักดีและความเป็นผู้มีประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งงานและเงินเดือนจะถูกบังคับโดยระบบอาวุโส เช่นเดียวกับในครอบครัวที่ผู้อาวุโสกว่าจะได้รับความเคารพนักถือมากกว่าชีพ ระบบอาวุโสในญี่ปุ่นจูงใจบุคลากรให้อยู่ทำงานกับบริษัทหนึ่งนานๆ เพราะมั่นใจกับการปรับเงินเดือนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นไปเรื่อยๆ โดยบุคลากรสามารถคาดคะเนความก้าวหน้าของตนเองในอนาคตได้ (พิชิต สุขเจริญพงษ์. 2534 : 61)

3. การทำงานเป็นทีม สังคมชาวญี่ปุ่นมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีพื้นฐานการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนต้องทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจกัน ลักษณะการทำงานและรับผิดชอบต่องานร่วมกัน ทุกคนมีเป้าหมายที่จะทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมและบริษัทโดยมีเป้าหมายที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีสิทธิออกความคิดเห็น

และเสนอเป้าหมายของตนเองได้ ผู้บังคับบัญชาจะคอยให้ความช่วยเหลือและดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (พิชิต สุขเจริญพงษ์. 2534 : 63-65)

นอกจากนั้น จากการรวบรวมเอกสาร บทความประสบการณ์ในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2550 : 129-149) ได้สรุปวัฒนธรรมการจัดการแบบญี่ปุ่น 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมการจัดการที่ยึดระบบอาวุโส (Seniority Respect) การจัดการแบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ระบบอาวุโสในส่วนนี้ คือ การทำงานในองค์กรมาเป็นระยะเวลาที่นาน ซึ่งเรื่องนี้มีผลเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงานของชาวญี่ปุ่นนั้น จะมีระดับที่ไต่สูงขึ้นตามอายุการทำงานในองค์กร ระบบอาวุโสขององค์กรชาวญี่ปุ่นนั้นยังสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ (Relationship) คือ ผู้อาวุโสหรือรุ่นพี่กับผู้อ่อนอาวุโสหรือรุ่นน้อง จะมีการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รุ่นพี่เป็นหน้าที่ที่จะต้องสอนงาน แบ่งปันความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานให้รุ่นน้องอย่างจริงใจ สังคมการทำงานของชาวญี่ปุ่น คาดหวังรุ่นพี่หรืออาวุโสกว่าจะให้ความช่วยเหลือผู้อ่อนอาวุโสทั้งในเรื่องสังคม และงานที่ทำ ดังนั้น ระบบอาวุโสขององค์กรญี่ปุ่นจึงเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรได้ทำงานอยู่กับบริษัทหนึ่งนานๆ เพราะมีความมั่นใจกับการปรับเงินเดือน และความก้าวหน้าในการงานขึ้นไปเรื่อยๆ แต่อย่างไรก็ตาม ในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเงินเดือน นอกจากยึดระบบอาวุโสแล้ว องค์กรชาวญี่ปุ่นยังให้ความสำคัญกับความสามารถทักษะด้วย (Ability and Skills) เพราะการทำงานในองค์กรของชาวญี่ปุ่น บุคลากรทุกคนจะได้รับการพัฒนาศักยภาพนับตั้งแต่เข้าไปทำงานในตอนแรกๆ และตลอดไปจนกว่าจะออกจากงานไป การที่ชาวญี่ปุ่นยึดระบบอาวุโสสามารถกล่าวได้ว่า ระบบการปกครองที่มีลำดับชั้น (Hierarchy System) เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยากในการทำงานภายองค์กรของชาวญี่ปุ่น หรือการพบปะของบุคคลในสังคม เพราะจะมีคำพูด การแสดงออกที่สะท้อนถึงลำดับชั้นในองค์กรหรือในสังคมด้วยเสมอ

2. วัฒนธรรมการจัดการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและมีการจ้างงานระยะยาว (Emphasis on Human and Lifelong Employment) องค์กรญี่ปุ่นนั้นจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก นับตั้งแต่การรับสมัครงานกระบวนการคัดเลือก จะค่อนข้างพิถีพิถันมาก แต่ในขณะเดียวกันก็จะให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ถึงแม้ว่าจะไม่มีทักษะ ประสบการณ์การทำงานมาก่อนก็ตาม แต่เมื่อได้สัมภาษณ์และมองเห็นทัศนคติหรือบุคลิกภาพที่สะท้อนความมุ่งมั่น ก็จะให้โอกาสได้เข้ามาทำงาน เมื่อทำงานแล้วก็จะมีระบบการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นการปฏิบัติที่องค์กรเอาใจใส่บุคคลเปรียบประดุจการดูแลคนในครอบครัวเดียวกัน ระบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก และมีการจ้างงานแบบระยะยาวเช่นนี้ ได้ส่งผลทำให้บุคลากรที่เข้าไปทำงานในองค์กรแล้ว ก็จะมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นที่จะทำงานกับองค์กรนั้นๆ อย่างยาวนาน ทำงานอย่างทุ่มและรักองค์กรมาก ทั้งทำงานอย่างไม่คิดลาออกไปทำงานที่อื่น

3. วัฒนธรรมการจัดการและการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision Making) ในองค์กรชาวญี่ปุ่น จะมีกระบวนการทำงานแบบกลุ่มหรือโดยความเห็นพ้องกันเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในภาพรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ (Decision Making Process) โดยไม่ได้ขัดต่อการทำงานที่ยึดอาวุโส เพราะผู้อาวุโสหรือผู้บริหารจะรับฟังลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องในการเสนอความคิดเห็นที่จะส่งผลดีต่อบริษัทหรือองค์กร นอกจากนั้น ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจของลูกน้อง โดยปกติทั่วไปแล้วชาวญี่ปุ่นจะมีความสุภาพ ทั้งการแสดงออกและการพูดจา การแต่งกาย โดยวิธีการตัดสินใจที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในองค์กรชาวญี่ปุ่นจึงใช้ระบบที่เรียกว่า “ริงหงิ” (Ringi) คือ เป็นวิธีกำหนดนโยบายขององค์กร ด้วยการร้องขอการตัดสินใจเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แนะนำให้มีการกระทำเฉพาะอย่างหนึ่ง กระบวนการนำเสนอสู่ผู้บังคับบัญชาเบื้องบนโดยผู้จัดการระดับต่ำกว่า นำเอกสารเสนอจากลูกจ้างผ่านฝ่ายบริหารสู่หัวหน้าส่วน สู่ผู้จัดการแผนก และเรื่อยไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง จากนั้นจึงย้อนผ่านกลับลงไประดับต่ำกว่า ว่าข้อเสนอได้รับการยอมรับหรือไม่อย่างไร กล่าวคือ ในแต่ละแผนงานผู้บริหารระดับกลางจะต้องเตรียมทางเลือกต่างๆ อันเป็นคำตอบของปัญหาที่เสนอขึ้นไปพร้อมทั้งข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้เลย ซึ่งทางเลือกต่างๆ ได้รับการปรึกษาหารือและขอความเห็นมาแล้วจากระดับหัวหน้างานหรือจากทุกคนที่เกี่ยวข้องโดยหนทางมาจากฐานของการประนีประนอมอันจะส่งผลที่ดีที่สุดต่อองค์กรและสามารถปฏิบัติได้จริงมากที่สุด กล่าวได้ว่า ระบบนี้ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้และสร้างความภาคภูมิใจ โดยเฉพาะความรักผูกพันกับองค์กร (Royalty)

4. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นคุณภาพ (Quality Focusing) ในองค์กรของชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญหรือเน้นที่คุณภาพของกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน ดังจะปรากฏคำ “อย่าหยุดความพอใจอยู่เท่านั้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา” หรือ “Safety First ปลอดภัยไว้ก่อน” นับเป็นการกระตุ้นบุคคลากรทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัทลงไปถึงพนักงานคนใหม่ให้ช่วยกันมองหาแนวทางใหม่ ในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อลดอัตราของเสีย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจกับสิ่งที่พวกตนได้ช่วยสร้างสรรค์ขึ้นมาพัฒนางาน พร้อมกันนั้น องค์กรชาวญี่ปุ่นจะมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้วยการปลูกฝังวัฒนธรรมการแข่งขัน (Be Competitive) โดยเพื่อให้เกิดการกระทำให้ดีกว่าหรือยิ่งขึ้น หรือดีกว่าคู่แข่งขันเสมอ หากเป็นองค์กรธุรกิจ นอกจากจะมีการจัดการที่เน้นคุณภาพแล้ว ยังเน้นการบริการลูกค้า(Customer) อย่างเต็มที่อีกด้วย โดยกระบวนการที่เน้นคุณภาพนี้ เริ่มตั้งแต่การผลิตสินค้า ตรวจสอบคุณภาพสินค้า การบรรจุหีบห่อ การโปรโมทสินค้า ซึ่งรวมไปถึงความประณีต สวยงามของการบรรจุหีบห่อของผลิตภัณฑ์อีกด้วย การจัดการองค์กรที่เน้นคุณภาพนี้ สามารถสะท้อนได้จากหลักการและการปฏิบัติที่เกิดจากองค์กรของชาวญี่ปุ่น และได้รับการเผยแพร่และนำไปปฏิบัติอย่างแพร่หลาย อาทิ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การพัฒนาคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) การพัฒนา

สถานที่ทำงานด้วยการทำกิจกรรม 5 ส หรือหลักการการพัฒนา (ทักษะหรือการปฏิบัติงาน) อย่างต่อเนื่อง (Kaizen or Continuous Development)

5. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Organization and Personnel Development) การทำงานในองค์กรของชาวญี่ปุ่น บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการปฐมนิเทศการทำงานในองค์กรของชาวญี่ปุ่น (Orientation) ซึ่งการปฐมนิเทศในบางองค์กรใช้เวลามากกว่า 6 เดือน รวมทั้งการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) การสอนงานจากพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานรุ่นพี่ (Mentor) และในการทำงานทุกปีบุคลากรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะด้านสติปัญญา (Cognitive Skill) หรือการพัฒนาทักษะการทำงาน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ (Technical Skill) และทักษะด้านพฤติกรรมการทำงาน (Behavior Skill) อันเป็นเรื่องการรักษากฎระเบียบวินัย การทำงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและองค์กร เป็นต้น

6. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นหมุนเวียนเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation) สืบเนื่องจากการที่องค์กรญี่ปุ่นมีการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ อันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในภาพรวม การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลานี้ ยังเป็นหนึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในองค์กรหรือเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบอีกด้วย ทั้งนี้องค์กรญี่ปุ่นจะมีการปฏิบัติที่ให้บุคลากรทุกคนเมื่อทำงานในหน้าที่หนึ่งๆ เป็นระยะหนึ่งแล้ว จนเกิดความชำนาญ ต้องมีการถ่ายทอดให้บุคลากรที่มาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ใหม่ แล้วก็ย้ายไปทำงานที่ใหม่ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ การปฏิบัติเช่นนี้เกิดขึ้นทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร

7. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการวางแผนระยะยาว (Long Term Planning) ด้วยชาวญี่ปุ่นทำงานอย่างรีบเร่งและเคร่งครัดในเรื่องของเวลา (อันเป็นผลของปัจจัยด้านธรรมชาติ ภูมิประเทศ) โดยเฉพาะการทำงานในองค์กรที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม ที่ต้องมีการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า อันมีระยะเวลาส่งมอบที่ชัดเจน การแข่งขันสูงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จะพบว่าองค์กรญี่ปุ่นจะมีวัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการวางแผนระยะยาวที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเสี่ยงต่อการสูญเสียศักยภาพในการแข่งขัน

8. วัฒนธรรมการจัดการที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และการรักษากฎระเบียบ ด้วยการจัดการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจแบบกลุ่ม การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และแต่ละแผนกจะทำงานอย่าเต็มที่และรับผิดชอบ สามารถส่งงานและประสานงานกันอย่างดี

9. วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) ประเทศญี่ปุ่นก็เฉกเช่นประเทศจีน ประเทศไทย ประเทศเกาหลี และประเทศอื่นๆ ที่มีวัฒนธรรมการให้ของขวัญแก่กัน ไม่ว่าจะเป็นการที่หัวหน้าหรือผู้บริหารให้ของขวัญแก่ลูกน้อง หรือลูกน้องให้ของขวัญกับหัวหน้า

หรือผู้บริหารในเทศกาลต่างๆ และยังรวมไปถึงการให้ของขวัญเมื่อมีการทำธุรกิจร่วมกัน หรือการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

มณีกัญญา นามัทสึ; และจิดาภา ถิรศิริกุล (2560 : 37-53) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานระดับบริหารในบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตการนิคมอุตสาหกรรมภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยได้ใช้ตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การจ้างงานตลอดชีพ คือ การจ้างงานจนกระทั่งพนักงานเกษียณ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. การทำงานเป็นทีม คือ การมุ่งเน้นให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. เส้นทางอาชีพไม่เฉพาะด้านมีการหมุนเวียนงาน คือ พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ แต่ไม่มีความเชี่ยวชาญพิเศษด้านใดด้านหนึ่ง

4. การตัดสินใจเอกฉันท์ คือ การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

5. ระบบประเมินอาวุโส คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งจะทำตามขั้นตอนไม่ข้ามขั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับระบบอาวุโส

ปริณดา คงโนนกอก; และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (2561 : 115-126) ศึกษาความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยใช้ตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การทำงานเป็นทีม คือ การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการทำคุณประโยชน์ให้กับทีมงานและผลิตภาพของบริษัทมากกว่าบนพื้นฐานความมีประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคล

2. ระบบอาวุโส คือ การบริหารค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ทำงานให้กับองค์กร พนักงานที่มีอายุน้อยจะค่อยๆ ปรับเงินเดือนตามอายุงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะยึดถือปฏิบัติตามระบบอาวุโส ที่มีการประเมินผลงานโดยมีความเห็นชอบจากกลุ่ม

3. HOU-REN-SOU คือ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานแบบญี่ปุ่นโดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชาประสานงานและติดต่อสื่อสารไปถึงพนักงาน เพื่อให้ข้อมูลสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง และรวดเร็ว ซึ่งถือแนวทางปฏิบัติงานที่สำคัญและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนั้น เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2560) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 427 คน บุญญาดา นาสมบูรณ์; และบุญชู ตันติรัตนสุนทร (2561) ศึกษาบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทข้าม

ชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 848 คน โดยทั้ง 2 งานวิจัยใช้ตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การจ้างงานตลอดชีพ คือ เมื่อพนักงานได้รับการบรรจุเข้าทำงานกับองค์กร พนักงานจะเข้าทำงานจนกระทั่งถึงกำหนดอายุเกษียร

2. การทำงานเป็นทีม คือ ระบบการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคีในกลุ่ม มีการกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกและเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน

3. การหมุนเวียนงานและการพัฒนาทักษะ คือ ระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กร

4. การตัดสินใจร่วมกัน คือ กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีความคิดเห็นพ้องกันเพื่อเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร พนักงานทุกคนจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ

5. การให้รางวัลตอบแทน คือ การที่องค์กรมีการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน รวมถึงการมอบของขวัญทั้งการที่หัวหน้าให้ลูกน้อง หรือลูกน้องให้หัวหน้า ในวาระพิเศษเพื่อเพื่อเป็นการตอบแทนในคุณความดี

จากการทบทวนวรรณกรรม การบริหารแบบญี่ปุ่นมีนักวิจัยนิยมนำมาศึกษาในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ จึงสนใจนำการบริหารแบบญี่ปุ่น อันประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน (Consensual Decision Making) การหมุนเวียนพัฒนาทักษะ (Rotation) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

นิยามของความยึดมั่นผูกพันในงาน

คาห์น (Kahn. 1990 : 700) บุคคลแรกที่ให้นิยามความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ การที่บุคคลยึดมั่นอยู่กับงานและทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับ บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย ความคิดและอารมณ์

ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2001 : 74) ให้นิยามว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานว่าเป็นภาวะที่บุคคลมีพลังใจในงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องกับงาน และบุคคลรู้สึกว่าตนมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002 : 465) ให้นิยามว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) หมายถึง สภาพจิตใจที่เป็นบวกเกี่ยวข้องกับงานซึ่งมีพลังด้วยความเข้มแข็ง ความทุ่มเทและความจดจ่อใส่ใจ ไม่ใช่ชั่วขณะ ไม่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือเหตุการณ์ ความยึดมั่นผูกพันจะมีพลังงานและความยืดหยุ่นทางจิตใจในระดับสูงในขณะที่ทำงานและเต็มใจ

ที่จะใช้ความสามารถในการทำงาน ประกอบด้วย ความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption)

อาร์นอด เบคเกอร์; ไซมอล เอัลเบรท; และไมเคิล ไลเตอร์ (Arnold Bakker; Simon Albrecht; and Michael Leiter. 2011) ให้นิยามว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง การจูงใจในงาน เมื่อเกิดสภาวะนี้บุคคลจะรู้สึกว่างานเป็นสิ่งที่ท้าทาย ต้องการทำงานให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

กาล์ลอป (Gallup. 2013 : 17) ให้นิยามว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นการที่บุคคลรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย

อรพินทร์ ชูชม (2557 : 9) ให้นิยามว่า บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะมีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่ มีความสุขและสนุกในการทำงาน ทุ่มเททางกาย สมอง และจิตใจที่จะปฏิบัติงาน

วารุณี ทองดี (2559 : 40) ให้นิยามว่า ความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่องาน และเป็นสภาวะด้านจิตใจที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ รู้สึกมีส่วนร่วมในงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย ค่อยข้างมีความอดทน ไม่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 48) ให้นิยามว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ การที่บุคคลมีสภาวะจิตใจเชิงบวกกับงาน การได้รับความรู้สึกเติมเต็มจากงาน มีพลังในการทำงานสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็งในการทำงาน มีการอุทิศตัวให้กับงาน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน และมีจิตใจจดจ่อมุ่งมั่นในการทำงาน

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) นั้น เป็นสภาวะที่มีพลังในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่ จดจ่อใส่ใจ มีความสุข ความท้าทายในการทำงาน เต็มที่ในการปฏิบัติงาน

<u>แนวคิดและทฤษฎีความยึดมั่นในงาน (Work Engagement)</u>

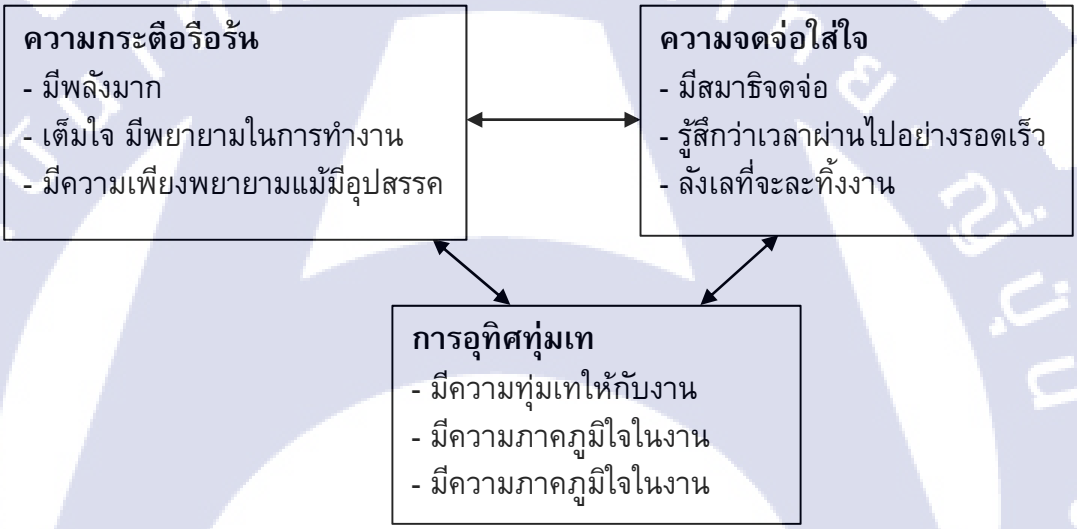
ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) มีความเห็นว่า ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) กับการหมดไฟในการทำงาน (Burn out) ต่างเป็นสภาวะอิสระต่อกันโดยความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นความรู้สึกที่ตรงข้ามกับการหมดไฟในการทำงาน ให้นิยามความรู้สึกผูกพันในงาน ว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่เป็นเชิงบวก เกี่ยวข้องกับการทำงาน ปฏิบัติงาน และมีลักษณะพฤติกรรมที่ขยันแข็งขัน ทุ่มเท อุทิศตน และมีความจดจ่อใส่ใจ ได้ให้คำอธิบายความหมายขององค์ประกอบแต่ละอันของความยึดมั่นผูกพันในงานว่า

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะปฏิบัติงาน รู้สึกเต็มใจที่ใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียงพยายามในการทำงาน แม้จะต้องเผชิญอุปสรรค

2. ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) หมายถึง มีความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3. ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง มีความรู้สึกมุ่งมั่นในการทำงาน มีความเป็นสุขในการทำงาน โดยยากที่จะถอดตัวออกจากงาน เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

ตามความเห็นของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) บุคคลที่มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานเป็นผู้ที่มีพลังสูงและมีความกระตือรือร้นในงาน ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆ แต่เป็นสภาวะทางปัญญาที่รู้สึกค่อนข้างจะถาวร ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่เรื่อง อารมณ์ เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรมอย่างใดเป็นการเฉพาะ ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นส่วนหนึ่งที่ขับเคลื่อนแรงจูงใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวคั่นกลางที่เชื่อมระหว่างปัจจัยการทำงานและผลลัพธ์การทำงาน โดยความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วย ความกระตือรือร้น การทุ่มเทอุทิศ และจดจ่อใส่ใจ มีลักษณะที่เด่นเฉพาะในแต่ละมิติและมีความเกี่ยวโยงกัน ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 องค์ประกอบความเกี่ยวโยง ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

ที่มา : Schaufeli; et al. (2002). Burnout and Engagement in University Students a Cross-National Study. **Journal of Cross-Cultural Psychology.** 33(5) : 464-481.

กาล์ลอป (Gallup. 2013 : 17) ได้แบ่งประเภทความผูกพันในงานออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ยึดมั่นผูกพัน (Engagement) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท มีความรู้สึกผูกพันกับงาน เป็นส่วนที่ช่วยเสริมสร้างทางบวกให้กับองค์การ

2. ไม่ยึดมั่นผูกพัน (Not Engagement) หมายถึง บุคคลที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความมุ่งมั่นทำงานด้วยความพยายามน้อยที่จะไปให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์การ

3. แสดงออกถึงความไม่ยึดมั่นผูกพันในงานอย่างเด่นชัด (Actively Disengaged) หมายถึง บุคคลที่ไม่มีความสุขในการทำงาน และยังไม่มีผลผลิต ผลลัพธ์ในการทำงาน

นอกจากนั้น เฟย์; และซันแนนแท็ค (Fay; and Sonnentag. 2010) ได้จำแนกอิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานเป็น 3 ประเภท

1. เน้นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Performance of Core Job or Task Performance) หรือพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ในงาน (In-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์การได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ดำเนินการ

2. เน้นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมถึงไม่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดงาน แต่เป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์การ สังคมในองค์การให้การยอมรับและให้คุณค่าซึ่งพฤติกรรมประเภทนี้ถูกเรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์ พฤติกรรมเอื้อสังคม และรวมถึงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอื่นๆ ที่มีโครงสร้างที่เกี่ยวข้อง

3. เป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงปรารถนา ได้แก่ พฤติกรรมเบี่ยงเบน หรือพฤติกรรมต่อต้านการผลิต

การวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน นักวิจัยได้สร้างแบบทดสอบวัดความผูกพันในงานชื่อว่า The Utrecht Work Engagement Scale : UWES ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่องาน อันประกอบด้วย ความกระตือรือร้น (Vigor) ความอุทิศทุ่มเท (Dedication) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) ในช่วงแรกแบบวัดทั้งหมด 24 ข้อ ต่อมาปรับปรุงให้เหลือ 17 ข้อ และต่อมาในปี 2006 ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ก็ได้นำมาพัฒนาปรับอีกครั้งเป็นฉบับย่อ 9 ข้อคำถามครอบคลุมทั้ง 3 ด้านของความยึดมั่นผูกพันในงานและถูกใช้วัดความยึดมั่นผูกพันมากที่สุด

นอกจากนั้น เอกพจน์ เข็มปัญญา (2561), สุวิสา พลายแก้ว; พัฒน์ พิสิษฐเกษม; และอัมพล ชูสนุก (2561 : 2,958-2,974), ศักร์ระภีร์ วรวัฒนะปริญญา (2562), จูลกิต้า; เลวา; และริต้า (Jurgita; Leva; and Rita. 2018 : 236-249) และอัลคา ไร; และสุนิล มาฮิสฮ์วาริ (Alka Rai; and Sunil Maheshwari. 2020) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) โดยได้ใช้ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียงพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค

2. ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3. ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) มีความนิยมในการนำมาศึกษา ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) อันประกอบด้วย ความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ และทำการวัดด้วยคำถามของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ที่พัฒนาขึ้นมาเป็นคำถาม 9 ข้อ มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

นิยามของผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

วารุณี ทองดี (2559) ให้คำนิยามว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของบุคลากร และองค์การโดยรวม ซึ่งองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญและพยายามที่จะพัฒนากลยุทธ์ตลอดจนนโยบายต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

โชคาลิงกัม วิสเวสวารัน; และเดนิซ วัส (Chockalingam Viswesvaran; and Deniz Ones. 2000 : 216) ให้นิยามว่า ผลการปฏิบัติงาน คือ การกระทำ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ได้จากพนักงาน และการมีส่วนร่วมหรือทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร (Organizational Goals) ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายองค์การที่ตั้งไว้ อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน

สเตฟาน โมโทวิเดล; และแฮร์ริสัน เคลล์ (Stephan Motowidlo; and Harrison Kell. 2012 : 92) ให้นิยามว่า ผลการปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพของงานที่ถูกกำหนดให้เป็นมูลค่าที่องค์กรคาดหวัง โดยแต่ละบุคคลดำเนินการตามมาตรฐานงานและมาตรฐานเวลา

จอห์น แคมป์เบลล์; และเบรนตัน เวียร์นิก (John Campbell; and Brenton Weirnik. 2015) ให้นิยามว่า ผลการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมหรือการกระทำที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายองค์กร ผลการปฏิบัติงาน เป็นประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละบุคคล ประกอบด้วยหลายประการที่สามารถระบุได้ วัดได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่หลากหลาย มักจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและเป็นส่วนประกอบของประสิทธิภาพของงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

บอร์แมน; และโมโทวิโดล (Stephan Motowidlo; and Harrison Kell. 2012; อ้างอิงจาก Borman; and Motowidlo. 1993) อธิบายและแยกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) โดยกล่าวว่าทั้ง 2 ด้านแตกต่างกัน แต่ก็มีความสำคัญต่อองค์กรทั้ง 2 ด้าน ผลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) คือ ส่วนจะมุ่งเน้นไปยังผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ซึ่งเป็นสินค้าขององค์กร (Organization's Products) เช่น งานขาย งานผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรม งานสอนในโรงเรียน งานบริการในโรงแรม งานดูแลรักษาผู้ป่วยในโรงพยาบาล และงานในธนาคาร เป็นต้น ส่วนผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) คือ การจัดเตรียม การวางแผน การประสานงาน การควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล เมื่อกิจกรรมงานเหล่านี้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรผ่านบริบททางจิตวิทยาสังคมและองค์กรในการทำงาน บุคคลสามารถมีส่วนร่วมผ่านบริบทของการทำงานได้หลายวิธี เช่น บุคคลส่งเสริมกันในเชิงบวก ทำให้เกิดความไว้วางใจ การสื่อสารหรือการให้ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือทีมงาน รวมถึงการอุทิศทุ่มเทต่อองค์กร มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเหนี่ยวแน่นในการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อสัมพันธ์ภาพของสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนั้น ยังแพร่กระจายไปยังระดับองค์กร ผ่านบรรทัดฐานวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ดีทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อทั้งผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและในภาพรวมของทั่วทั้งองค์กร และด้านการมีส่วนร่วมผ่านบทบาทหน้าที่นอกเหนืองาน (Contribute Through the Context of Work) คือ สิ่งที่แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งเป็นการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรที่จับต้องได้ในองค์กร ตัวอย่างเช่น การทำความสะอาดห้องประชุมหลังการประชุม การประหยัดไฟฟ้าโดยการปิดไฟเมื่อออกจากสำนักงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีมูลค่าที่คาดหวังในเชิงบวกสำหรับองค์กร และได้อธิบายผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การอาสาสมัคร (Volunteering to Carry Out Task Activities) ที่จะดำเนินกิจกรรมงานที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานของตนเองอย่างเป็นทางการ

2. มีความความกระตือรือร้นหรือความพยายามเป็นพิเศษ (Persisting with Extra Enthusiasm) เมื่อคราวจำเป็นเพื่อทำให้กิจกรรมหรืองานของตัวเองให้สำเร็จลุล่วงได้

3. การช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น (Helping and Cooperating with Others)

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนขององค์กร (Following Organizational Rules and Procedures)

5. ให้ความร่วมมือ การสนับสนุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Endorsing, Supporting, and Defending Organizational Objectives)

ต่อมาโชคาลิงกัม วิสเวสวารัน (Chockalingam Viswesvaran. 1993 : 40) ได้เสนอองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นไปที่ผลผลิต (Focus on Productivity) จำนวนหน่วยที่ผลิตได้เสร็จสมบูรณ์เป็นรูปแบบมาตรที่สะท้อนถึงผลผลิต

2. ผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้ว่าเป็นบุคคลมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการทำงาน (Conscientious Individuals) สะท้อนถึงคุณภาพของการผลิต/การปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ

3. ความสามารถด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น-ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interacts with Others) รวมถึงความเป็นผู้นำ การมีทักษะการบริหารเป็นมิติของการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีเพียงใด

4. ผลการปฏิบัติวัดดัชนีที่เกี่ยวข้องกับเวลา (Capture's Time Related) เช่น การบริหารเวลา การเข้างาน การขาดงาน รวมถึงการลาออก

5. ผลการปฏิบัติงานภาพรวม (Overall Individuals) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยรวมของการปฏิบัติงานของบุคคล

และแคมป์เบลล์ (Campell. 1990) อธิบายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน (Job-Specific Task Proficiency) ความสามารถในการทำงานที่เป็นข้อกำหนดทางเทคนิค ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะแตกต่างจากงานอื่น

2. ความสามารถในงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง (Non-Job-Specific Task Proficiency) ความสามารถในปฏิบัติงานหลากหลาย อาจเป็นบางส่วนหรือทั้งหมดตามที่องค์กรคาดหวัง

3. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรและทางวาจา (Written and Oral Communications) ความสามารถในการเขียนหรือพูดกับผู้อื่นได้อย่างดี

4. แสดงให้เห็นถึงความพยายาม (Demonstrating Effort) บุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และทำงานได้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

5. การรักษาวินัยส่วนบุคคล หลีกเลี่ยงพฤติกรรมเชิงลบ เช่น การดื่มแอลกอฮอล์การละเมิดกฎและการขาดงาน

6. การอำนวยความสะดวกในทีมและการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน (Facilitating Team and Peer Performance) ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและช่วยให้ทีมงานให้บรรลุเป้าหมาย

7. การกำกับดูแล (Supervision) มีความสามารถในการจูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการโต้ตอบแบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) ได้อย่างดี

8. การจัดการและการบริหาร (Management and Administration) การกำกับดูแลของการจัดการ เช่น การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดระเบียบบุคคลและทรัพยากร การติดตามความคืบหน้า การควบคุมค่าใช้จ่ายและการหาทรัพยากรเพิ่มเติม

ต่อมาวอลเตอร์ บอร์แมน; และคณะ (Walter Borman; et al. 2001) ได้พัฒนาและอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมของผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่โดยแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก

1. การสนับสนุนผู้อื่น (Personal Support) คือ การช่วยเหลือผู้อื่นโดยนำเสนอข้อเสนอแนะ การให้ความรู้หรือทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และให้การสนับสนุนในการให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา การให้ร่วมมือกับผู้อื่นโดยยอมรับข้อเสนอแนะ แจ้งเหตุการณ์ที่ควรทราบ และยึดวัตถุประสงค์ของทีมเป็นหลัก มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แสดงความเกรงใจ มีความสุภาพ และมีไหวพริบในความสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดจนสร้างแรงจูงใจ

2. การสนับสนุนองค์กร (Organizational Support) คือ เป็นตัวแทนขององค์กรในทางที่ดี โดยการปกป้องและส่งเสริมองค์กร แสดงความพึงพอใจและแสดงความภักดี โดยคงอยู่กับองค์กรแม้จะมีความยากลำบากในบางขณะ สนับสนุนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนขององค์กร รวมถึงเสนอแนะการปรับปรุง

3. ความมุ่งมั่นในการริเริ่ม (Conscientious Initiative) มีความพยายามอย่างต่อเนื่องแม้จะมีสภาวะที่ยากลำบาก ริเริ่มที่จะทำทุกสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แม้ว่าโดยปกติจะไม่ใช่ส่วนของหน้าที่ของตนเอง รวมถึงหาวิธีทางที่มีประสิทธิผลเพิ่มเติม รวมถึงการพัฒนาความรู้และทักษะของตนเองโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสภายในและภายนอกองค์กรโดยใช้เวลาและทรัพยากรของตนเอง

นอกจากนั้น โมโทวิโดล (Motowidlo. 2003) ได้แบ่งซึ่งพฤติกรรมของพนักงานที่จำเป็นต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์การ โดยจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะหลัก คือ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ใช้ข้อกำหนดเป็นพื้นฐานในการทำงาน หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหลัก งานหลัก งานประจำ และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) เกี่ยวข้องกับความสมัครใจและพฤติกรรมที่ใช้ดุลยพินิจของพนักงานเป็นพื้นฐาน เช่น การรักษาปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม รายละเอียดดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) หมายถึง การปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตสินค้า หรือบริการ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงเป็นประสิทธิผลของบุคลากรในขณะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรืองานประจำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน และเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นต้องทำ จึงมีมาตรฐานที่ชัดเจน หรือมีการระบุไว้ในงานอย่างเป็นทางการ

2. พฤติกรรมการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) หมายถึง การกระทำต่างๆ ที่มิได้ระบุว่าเป็นหน้าที่ แต่เป็นการกระทำที่สนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กล่าวคือ ความพยายามส่วนบุคลากรที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักโดยตรงแต่ก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การผ่านสภาพแวดล้อมในการช่วยเหลือองค์การทางด้านการจัดการ ด้านจิตวิทยา ด้านสังคม เป็นการส่งมอบประโยชน์ให้แก่องค์การที่เกินกว่าการปฏิบัติงานปกติ ไม่ใช่สิ่งที่บุคลากรจำเป็นต้องกระทำโดยตรง เช่น ความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การเชื่อฟัง และปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ รวมถึงความขยันขันแข็ง จึงเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในระยะยาว

ต่อมาสเตฟาน โมโทวิเดล; และแฮร์ริสัน เคลล์ (Stephan Motowidlo; and Harrison Kell. 2012) ได้อธิบายความแตกต่าง ของพฤติกรรม (Behavior) ประสิทธิภาพ (Performance) และผลลัพธ์ (Results) กล่าวว่า ทั้ง 3 เรื่องนี้ เป็นสิ่งที่ไม่เหมือนกัน โดยแบ่งอธิบาย ดังนี้ พฤติกรรม (Behavior) เป็นสิ่งที่บุคคลการกระทำประสิทธิภาพการทำงาน (Performance) คือ สิ่งที่องค์กรที่คาดหวัง เป็นมูลค่า (Value) ของสิ่งที่ผู้คนกระทำ ส่วนผลลัพธ์ (Results) คือ สถานะหรือเงื่อนไขของบุคคลหรือสิ่งต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นสิ่งที่บุคคลกระทำ ดำเนินการในลักษณะที่นำไปสู่ผลบวก หรือการกระทำที่เป็นผลลบ ทำให้เสียประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น ผลลัพธ์ (Results) จึงเป็นเส้นทางที่พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะช่วยหรือขัดขวางองค์กรในการเข้าถึงวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละองค์กรสนใจที่จะมุ่งเน้นผลลัพธ์ จากการพิจารณาประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล และได้สรุปพฤติกรรมไว้ 8 มิติของการปฏิบัติงานโดยอ้างว่า แต่ละมิติแตกต่างกันไป ตามลักษณะเนื้อหาของแต่ละงานงาน

และจากการทบทวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของ คูปแมันส์; และคณะ (Koopmans; et al. 2011) ตัวแปรของผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างในแง่ของนิยามตามแนวคิดที่นำมาใช้ในการวัด ซึ่งจากงานวิจัยมากกว่า 30 บทความ สามารถสรุปกรอบแนวคิดประเภทของผลการปฏิบัติงานได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) คือ การปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ความชำนาญในงาน ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน การแสดงความรับผิดชอบในงาน การวางแผนและทำงานเสร็จตามเวลา เป็นต้น

2. ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) คือ การปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ในงาน เช่น พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและทีม การให้ความเคารพ ความพยายามและการผู้นำทีม การช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

3. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติ (Counterproductive Work Behavior) คือ พฤติเชิงลบต่อการปฏิบัติและต่อภาพรวมองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมสังคมในการทำงานเชิงลบ เช่น การขาดงาน ความไม่พร้อมในการทำงาน ไม่อยู่ในกฎระเบียบวินัย การลักขโมย ยุ่งเกี่ยวกับสารเสพติด หรือทำพฤติกรรมเสี่ยงต่อผู้อื่นและองค์กร เป็นต้น

4. พฤติกรรมองค์ประกอบอื่นๆ (Other) ที่ไม่จัดอยู่ในองค์ประกอบทั้ง 3

ตัวแปรที่มีนิยมใช้ในการศึกษาวิจัย มีหลักๆ 2 ด้าน อันประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance)

นอกจากนั้น จอห์น แคมป์เบลล์; และเบรนตัน เวียร์นิก (John Campbell; and Brenton Weirnik. 2015 : 53-55) ได้แบ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็น 8 ด้าน ได้แก่

1. ประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical Performance) ประสิทธิภาพในการทำงานหลัก ระดับความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ภารกิจต่างๆ ที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้นๆ

2. การสื่อสาร (Communication) ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง โดยไม่จำกัดเฉพาะการสื่อสารอย่างเป็นทางการอย่างเดียว การสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ก็เป็นสิ่งสำคัญแต่แตกต่างกันไปตามบทบาทการทำงาน

3. ความคิดริเริ่ม ความพากเพียรและความพยายาม (Initiative, Persistence, and Effort) เป็นการกระทำที่สังเกตได้ โดยทั่วไปจะระบุเป็นชั่วโมงทำงานพิเศษ การรับงานเพิ่มเติมโดยสมัครใจเกินความรับผิดชอบที่กำหนดไว้หรือทำงานภายใต้สภาวะที่รุนแรงหรือไม่พึงประสงค์

4. พฤติกรรมต่อต้านการทำงาน (Counterproductive Work Behavior) การกระทำหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลที่อยู่ภายใต้การควบคุมของแต่ละบุคคลและมีผลเสียต่อเป้าหมายของหน่วยหรือองค์กร

5. การบริหารและภาวะผู้นำ (Managerial & Leadership) การบริหาร การจัดการดำเนินการต่างๆ รวมทั้งกำกับ ดูแลและการเป็นผู้นำ กระบวนการสร้างอิทธิพลระหว่างบุคคลโน้มน้าว จูงใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

6. ประสิทธิภาพการจัดการตามลำดับชั้น (Hierarchical Management Performance) ภายในองค์กรที่มีลำดับชั้น ปัจจัยนี้แตกต่างจากความเป็นผู้นำในฐานะอิทธิพลระหว่างบุคคลซึ่งรวมถึงการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการรักษาและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด

7. ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของสมาชิกในทีม (Team Member Leadership Performance) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างทีมงาน พฤติกรรมหลายอย่างที่ประกอบด้วยมิติของการสนับสนุนส่วนบุคคล เช่น การช่วยเหลือ การร่วมมือ และความเอื้อเฟื้อ

8. ประสิทธิภาพการจัดการสมาชิกในทีม (Team Member Management Performance) เป็นลักษณะที่กำหนดของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ สมาชิกในทีมทำหน้าที่การจัดการหลายอย่าง เช่น การวางแผนและการแก้ปัญหา การกำหนดการ ประสานงานภายในทีม การตรวจสอบประสิทธิภาพของทีม การเป็นตัวแทนหน่วยหรือองค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และการแสดงความมุ่งมั่น รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนขององค์กร

สุวิสา พลายแก้ว; พัฒน์ พิสิษฐเกษม; และอัมพล ชูสนุก (2561 : 2,958-2,974) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 523 คน เอกพจน์ เข็มปัญญา (2561) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานงาน ของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กลุ่มประชากรศึกษาจำนวน 683 คน นอกจากนั้น สุกสาคอน สีจันทา; และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์. (2562 : 148-160) ศึกษาอิทธิพลความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ของรัฐในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 313 คน ได้นำตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ การปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตสินค้า หรือบริการ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงเป็นประสิทธิผลของบุคลากรในขณะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรืองานประจำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละบุคคล และเป็นสิ่งที่บุคลากรนั้นต้องทำ จึงมีมาตรฐานที่ชัดเจน หรือมีการระบุไว้ในงานอย่างเป็นทางการ

2. ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ คือ การกระทำต่างๆ ที่มิได้ระบุว่าเป็นหน้าที่ แต่เป็นการกระทำที่สนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กล่าวคือ ความพยายามส่วนบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักโดยตรงแต่ก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การผ่านสภาพแวดล้อมในการช่วยเหลือองค์การทางด้านการจัดการ ด้านจิตวิทยา ด้านสังคม เป็นการส่งมอบประโยชน์ให้แก่องค์การที่เกินกว่าการปฏิบัติงานปกติ ไม่ใช่สิ่งที่บุคลากรจำเป็นต้องกระทำโดยตรง เช่น ความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การเชื่อฟัง และปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ รวมถึงความขยันขันแข็ง จึงเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในระยะยาว

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ที่นำไปใช้วัดขึ้นอยู่กับขอบเขต เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการวิจัยนั้นๆ ซึ่งมีองค์ประกอบจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับทั้งพฤติกรรมและบริบทของงานที่หลายมิติ ในการวัดผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) มักจะวัด 2 ด้านหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหลักโดยตรงและงานนอกเหนือจากงานหลัก แนวคิดของ โมโทวิเดล (Motowidlo. 2003) ยังมีความนิยมในการนำมาศึกษาวิจัยผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) จึงได้เลือกแนวคิดของโมโทวิเดล (Motowidlo. 2003) ประกอบด้วย ผลการ

ปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาทจากงาน (Contextual Performance) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ปัทมา เจริญพรพรหม (2558) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาบุคลากรกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯ มีกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ บุคลากรปฏิบัติการกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้นจำนวน 360 คน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ความผูกพันในงาน ด้านความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับงาน การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559 : 627-633) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ สัญชาติญี่ปุ่น กลุ่มตัวอย่างประชากรตัวอย่าง จำนวน 133 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2560 : 159-170) ศึกษาภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 427 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อันประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น อันประกอบด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน และการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

มณีกัญญา นามัทสึ; และจิดาภา ถิรศิริกุล (2560 : 37-53) ศึกษาวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การ กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับบริหารในบรรษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตการนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจ้างงานตลอดชีพ การประเมินผลงานแบบอาวุโส ระบบการทำงานเป็นกลุ่ม เส้นทางอาชีพที่ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระบบการโยกย้ายข้ามสายงาน การตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความ

ผูกพันของพนักงานต่อองค์การ โดยความผูกพันส่วนใหญ่ พบว่าความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์การ

เอมชรีอรณ์ ธรรมธีร์สุทธา (2560) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมญี่ปุ่น อันประกอบด้วย ด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานและการได้เรียนรู้ในสายอาชีพ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในงาน

เอกพจน์ เข็มปัญญา (2561) ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ บุคลากรบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 683 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ ผ่านตัวแปรคั่นกลางทางความยึดมั่นผูกพันในงาน อันประกอบด้วย ด้านพลังในการทำงาน ด้านการทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ

อัสนีภรณ์ อรรถพิธ; และศยามล เอกะกุลานันต์ (2561 : 60-79) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการเจเนอเรชั่นวายของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสระบุรี กลุ่มประชากรตัวอย่าง 191 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านพลังในการทำงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน และด้านการเป็นหนึ่งเดียวกับงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

บุญญาดา นาสมบูรณ์; และบุญชู ตันติรัตนสุนทร (2561) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวนประชากรตัวอย่าง 848 คน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำความสำเร็จ อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของบุคลากร นอกจากนั้น ยังพบว่า ภาวะผู้นำความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมภายใต้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น อันประกอบด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน และการหมุนเวียนพัฒนาทักษะส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

สุวิสา พลายแก้ว; พัฒน์ พิสิษฐเกษม; และอัมพล ชูสนุก (2561 : 2,968-2,974) ศึกษาอิทธิพลความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ขนาดตัวอย่างจำนวน 523 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

สุกสาคอน สีจันทา; และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ (2562 : 148-160) ศึกษาอิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานส่งต่อต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ของรัฐในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว กลุ่มประชากรจำนวน 313 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันใน ด้านความขยันขันแข็ง ด้านความทุ่มเทในการทำงาน และด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่

อรรถเดช อุณหเลขกะ; และอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2563 : 59-83) ศึกษาอิทธิพลการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่องานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน กลุ่มประชากรจำนวน 202 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่องาน ด้านความกระตือรือร้น ด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้าน ความจดจ่อใส่ใจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติงานในหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ และการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลกับความผูกพันต่องาน ด้านความกระตือรือร้น ด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้านความจดจ่อใส่ใจ

<u>งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ</u>

กัว หย่งซิง; และคณะ (Guo Yongxing; et al. 2017 : 708-713) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พนักงานบริการลูกค้าสัมพันธ์บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ของรัฐ ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของจีน ขนาดตัวอย่างจำนวน 1,094 บุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

จูลกิต้า เลวา; และริต้า (Jurgita; Leva; and Rita. 2018 : 236-249) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานในส่วนการเงินจำนวน 725 คน การศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน อันประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้าน ความจดจ่อใส่ใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ราลูก๊า ดูตู; และอันเดรีย บูทูเซคู (Raluca Dutu; and Andreea Butucescu. 2019 : 76-87) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มตัวอย่างประชากรจากหลากหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ ด้านสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการขาย ด้านการศึกษา และอื่น ๆ จำนวน 174 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อันประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศ และด้านการจดจ่อใส่ใจ

เอเรียดนา มอนเจ อามอร์; โจเซ่ ปาโบล อาเบล วาซเกซ; และโจเซ่ อันเดรส ฟาน่า (Ariadna Monje Amor; Jose Pablo Abeal Vazquez; and Jose Andres Faina. 2020 :169-178) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในภาคการท่องเที่ยวในกาลิเซีย (ทางตะวันตกเฉียงเหนือของสเปน) จำนวน 240 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน อันประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศ และด้านการจดจ่อใส่ใจ

ฟงยี่ หลาย; และคณะ (Fong-Yi Lai; et al. 2020 : 1-11) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติ ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พยาบาลจำนวน 507 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การบริหารแบบญี่ปุ่น ความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ตัวแปรภาวะผู้นำ ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงานและตัวแปรผลการปฏิบัติงาน น่าจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในด้านบวก และถึงแม้ว่าจากการทบทวนการวิจัยที่เกี่ยวข้องจะยังไม่มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานก็ตาม แต่ก็มีงานวิจัยหลายชิ้นที่พบว่าการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงาน ความผูกพันองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ การบริหารแบบญี่ปุ่น ความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรทั้งองค์กรใหญ่และองค์กรขนาดย่อมได้นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงพัฒนาองค์กรต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์ (In-depth Interview) ผู้บริหารเพื่อยืนยันผลลัพธ์ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเป็นขั้นตอนแรกก่อนการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารแบบญี่ปุ่น(Japanese Management Style) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

<u>ประชากร</u>

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ

1. พนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง 4 บริษัท จำนวนทั้งสิ้น 2,654 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บริษัท ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2563)

2. ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องอายุงานในตำแหน่งตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

<u>กลุ่มตัวอย่าง</u>

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)

ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator) พนักงานส่วนสนับสนุน (Officer) และหัวหน้างานที่ทำงานประจำ บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (n) โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane. 1967) ดังนี้

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

เมื่อ n แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
N แทน ประชากรที่ใช้ศึกษา
e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้ผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 5 (0.05)

บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น 4 องค์กร มีพนักงานประจำรวมทั้งสิ้นจำนวน 2,654 คน สามารถยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 สามารถสรุปขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \frac{2,654}{1 + 2,654(0.05)^2}$$

$$n = 347.61$$

$$n = 348$$

เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ของภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมงานกับงานวิจัยการวิเคราะห์เส้นทาง แฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2010 : 100) แนะนำว่าควรมีตัวอย่างในการศึกษาไม่ต่ำกว่า 100 ตัวอย่าง นอกจากนั้นนำเสนอว่าขนาดตัวอย่างควรใช้ระหว่าง 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ ในงานวิจัยฉบับนี้มีตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 16 ตัวแปร ดังนั้น เมื่อคูณกับขนาดตัวอย่างที่ 20 เท่า จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 320 ตัวอย่าง ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่ต่ำกว่า 400 ตัวอย่าง

<u>การเลือกตัวอย่าง (Sampling)</u>

เนื่องจากประชากรการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานส่วนสนับสนุน และหัวหน้างานที่ทำงานประจำ บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ดังนั้นจึงใช้การเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability

Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหรือแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ศิริชัย พงษ์วิชัย (2556 : 128-129) โดยเรียงลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 แบ่งแยกองค์กรอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

ขั้นตอนที่ 2 องค์กรอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในอำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 262 องค์กร แต่เนื่องจากผู้วิจัยได้เข้าขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จึงได้องค์กรที่ให้ความร่วมมือจำนวน 4 องค์กรที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ องค์กรญี่ปุ่นแต่ไม่ขอเปิดเผยชื่อบริษัท

ขั้นตอนที่ 3 จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งเพื่อให้เกิดการกระจายของข้อมูลผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นสัดส่วน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริษัท

บริษัท	จำนวนประชากร (คน)	สัดส่วนประชากร (ร้อยละ)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
บริษัท A	600	23	91
บริษัท B	431	16	65
บริษัท C	936	35	141
บริษัท D	687	26	103
รวม	2,654	100	400

การสัมภาษณ์ (In Depth Interview)

เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง (องค์กรเดียวกันกับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ) เพื่อยืนยันผลการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1. นำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณมาทำการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

2. รวบรวมประเด็นที่ค้นพบมาสร้างเป็นข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interview) เพื่อใช้ในการรายงานและยืนยันผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถาม (Questionnaire) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ครั้งนี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเพื่อสอบถามลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และตำแหน่งงานปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของแบสส์ (Bass. 1985) โดยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมขององค์ประกอบของแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1-3 ภาวะผู้นำด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ข้อ 4-6 ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ข้อ 7-9 ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา
ข้อ 10-12 ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปักเจกบุคลากร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) (Leadership) ได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ตามแนวคิด เฮ้าส์ (House. 1976) โดยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมขององค์ประกอบของแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ ดังนี้

ข้อ 13-15 ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันข้อมูล
ข้อ 16-18 ภาวะผู้นำด้านการแบ่งอำนาจ
ข้อ 19-21 ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันอิทธิพล

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ตามทฤษฎีของ โอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981) โดยนำมาปรับเรียงคำถามให้เหมาะสมกับองค์ประกอบของแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้ การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน (Consensual Decision Making) แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลางหรือ

การหมุนเวียนพัฒนาทักษะทักษะ (Moderately Specialized Career Path or Rotation) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 22-24 ด้านการจ้างงานระยะยาว
ข้อ 25-27 ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน
ข้อ 28-30 ด้านการหมุนเวียนการพัฒนาทักษะ
ข้อ 31-33 ด้านการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ตามทฤษฎีซอยฟีลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น (Vigor) ด้านความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และด้านความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามการวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน 9 คำถามจาก Utrecht Work Engagement Scale : UWES-9 ที่พัฒนาโดยใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ ดังนี้

ข้อ 34-36 ด้านความกระตือรือร้น
ข้อ 37-39 ด้านความทุ่มเทอุทิศ
ข้อ 40-42 ด้านความจดจ่อใส่ใจ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิด ทฤษฎีของ โมโทวิโดล (Motowidlo. 2003) โดยนำมาปรับเรียงคำถามให้เหมาะสมกับองค์ประกอบของแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย อันประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) ได้แบ่งคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

1. คำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้กรอกแบบสอบถาม

ข้อ 43-45 ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่
ข้อ 46-48 ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่

2. คำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานในแผนกของผู้กรอกแบบสอบถาม

ข้อ 49-51 ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่
ข้อ 52-54 ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่

แบบสอบถามในส่วนที่ 2-5 เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ (วิชิต อู่อ้น 2553 : 285) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด (ร้อยละ 81-100)
ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มาก (ร้อยละ 61-80)
ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง (ร้อยละ 41-60)
ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อย (ร้อยละ 21-40)
ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด (ร้อยละ 1-20)

การแปลความหมาย

กำหนดเกณฑ์การประเมินผลเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยใช้มาตราวัดแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) ซึ่งแบ่งระดับการวัดออกเป็น 5 ระดับ สามารถจัดชั้น 5 ชั้นเพื่อแปลความหมาย ดังนี้ (วิชิต อู่อ้น. 2553 : 285)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบญี่ปุ่น ความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
4.21 - 5.00	อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.41 - 4.20	อยู่ในระดับ มาก
2.61 - 3.40	อยู่ในระดับ ปานกลาง

1.81 - 2.60 อยู่ในระดับ น้อย
1.00 - 1.80 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร โดยหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ -1 หรือ เข้าใกล้ +1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูง และค่า 0.00 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม ในทางกลับกัน หากมีค่าเป็นบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (Hinkle; et al. 2003)

ขนาดของความสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00 (-0.90 ถึง 1.00)	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70 - 0.90 (-0.70 ถึง -0.90)	มีความสัมพันธ์กันสูง
0.50 - 0.70 (-0.50 ถึง -0.70)	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.30 - 0.50 (-0.30 ถึง -0.70)	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
0.00 - 0.30 (0.00 ถึง -0.30)	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

<u>การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม</u>

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

1. การตรวจสอบความตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจความครอบคลุมของมาตรวัดในเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่างๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 3 ท่าน คือ

- คุณสุดชัย กลางโยธี : ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โรกิ (ประเทศไทย) จำกัด ประสบการณ์ในการทำงานทรัพยากรมนุษย์รวม 15 ปี
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์ : อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- ดร.เอิบ พงบุหงอ : ประธานหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

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

1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

สูตร $$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

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

โดยกำหนดให้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่า ข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556 : 140-141)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ตรวจสอบประเมินความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า 0.50 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผลการตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
1. คำถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์					
1.1 เพศ	1	1	1	1	ผ่าน
1.2 อายุ	1	1	0	0.67	ผ่าน
1.3 ระดับการศึกษา	1	1	0	0.67	ผ่าน
1.4 อายุงาน	1	1	1	1	ผ่าน
1.5 ตำแหน่งงาน	1	1	0	0.67	ผ่าน
2. คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ					**1.00**
2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1	1	1	1	ผ่าน
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	1	1	1	1	ผ่าน
2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	1	1	1	1	ผ่าน
2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1	1	1	1	ผ่าน
2.5 การแบ่งปันข้อมูล	1	1	1	1	ผ่าน
2.6 การแบ่งปันอำนาจ	1	1	1	1	ผ่าน
2.7 การแบ่งปันอิทธิพล	1	1	1	1	ผ่าน
3. คำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น					**0.97**
3.1 การจ้างงานระยะยาว	0	1	1	0.67	ผ่าน
3.2 การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์	1	1	1	1	ผ่าน
3.3 แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง	1	1	1	1	ผ่าน
3.4 การทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	ผ่าน
4. คำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน					**0.97**
4.1 ความกระตือรือร้น	1	0	1	0.67	ผ่าน
4.2 ความทุ่มเทอุทิศ	1	1	1	1	ผ่าน
4.3 ความจดจ่อใส่ใจ	1	1	1	1	ผ่าน
5. คำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน					**1.00**
5.1 ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	1	1	1	1	ผ่าน
5.2 ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่	1	1	1	1	ผ่าน

จากตารางที่ 4 ผลจากกการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านรายข้อของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อมีค่า 0.67 ถึง 1.00 โดยข้อมูลผู้กรอกแบบสอบถามมีค่าความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.83 ภาวะผู้นำมีค่าความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 การบริหารแบบญี่ปุ่นมีค่าความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.97 ความยึดมั่นผูกพันในงานมีค่าความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.97 และผลการปฏิบัติงานมีค่าความสอดคล้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 จึงนำแบบสอบถามไปทดลองความเชื่อมั่นต่อไป

2. การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยและไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของครอนบัค (Cronbach. 1990: 204) (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2557 : 101) จากการทดสอบได้ผลของค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเกินกว่า 0.70 ทุกข้อ ดังตารางที่ 5 สามารถนำไปใช้ได้

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 30 ตัวอย่าง

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์
1. ตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3	0.812
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	3	0.822
1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3	0.820
1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3	0.715
2. ตัวแปร ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม		
2.1 การแบ่งปันข้อมูล	3	0.807
2.2 การแบ่งปันอำนาจ	3	0.826
2.3 การแบ่งปันอิทธิพล	3	0.783
3. ตัวแปร การบริหารแบบญี่ปุ่น		
3.1 การจ้างงานระยะยาว	3	0.822
3.2 การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน	3	0.787
3.3 แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง	3	0.750
3.4 การทำงานเป็นทีม	3	0.965

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 30 ตัวอย่าง (ต่อ)

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์
4. ตัวแปร ความยึดมั่นผูกผันในงาน		
4.1 ความกระตือรือร้น	3	0.750
4.2 ความทุ่มเทอุทิศ	3	0.777
4.3 ความจดจ่อใส่ใจ	3	0.764
5. ตัวแปร ผลการปฏิบัติงาน		
5.1 ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	3	0.774
5.2 ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่	3	0.777

หมายเหตุ : ข้อมูลจากการทดลอง (Try out) แบบสอบถามจำนวน 30 ตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการดังนี้

1.1 ขอความอนุเคราะห์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ในกลุ่มสมาชิก HR Club อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1.2 นำแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกแล้วนำส่งให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ทั้ง 4 องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลนำแบบสอบถามโดยไม่ขอเปิดเผยชื่อบริษัทไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยจำนวนแบบสอบถามผู้วิจัยจัดเตรียมให้มากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กร จำนวน 10 ชุด เพื่อป้องกันการสูญหาย รวมทั้งหมด 440 ชุด โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลมาดำเนินการวิจัยเป็นเวลา 1 เดือน

1.3 ติดตามความครบถ้วนของแบบสอบถามจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แล้วรับแบบสอบถามจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลับมา ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ผลทางสถิติและสรุปผล

2. การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (In depth Interview) ผู้บริหารเพื่อยืนยันผลลัพธ์

2.1 หลังจากนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ผลทางสถิติและสรุปผลแล้ว ทำการรวบรวบประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลวิจัยมาสร้างเป็นคำถามในการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interview)

2.2 ติดต่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 องค์กรกลุ่มตัวอย่างในการขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งทำการรายงานและยืนยันผลการวิจัยต่อผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.3 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แจ้งให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.4 ดำเนินการรายงานผลการวิจัยและเข้าสัมภาษณ์พร้อมทั้งยืนยันผลการวิจัยต่อผู้บริหารและจัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุป

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3. ประมวลผลข้อมูล (Processing) นำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics เวอร์ชั่น 27 สำหรับดาวน์โหลดทดลองใช้ฟรีสำหรับนักเรียน/นักศึกษา (Free Trial of SPSS Statistics for Student) 30 วัน โดยใช้อีเมล์สถานบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นในการดาวน์โหลด แล้วทำการคำนวณทางสถิติ

4. การตรวจสอบข้อมูลสูญหาย (Missing data)

5. การตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier) ด้วยค่า Mahalanobis Distance วัดความแตกต่างในรูปค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างค่าตัวแปรกับค่ากลางของตัวแปรทุกตัวของแต่ละตัวอย่าง

6. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin : KMO และสถิติ Bartlett's Test of Sphericity

7. ตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normally Distribute Test) ด้วยการพิจารณาค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

8. การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้

9. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษาสูงสุด ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

10. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและจัดอันดับ

11. การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำ (Leadership) การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Amos Campus Edition 26.0 (5725-A60) สำหรับดาวน์โหลดทดลองใช้ฟรีสำหรับนักเรียน/นักศึกษา (Free Trial of SPSS Amos for student) 30 วัน (License Agreement : Z125-3301-14) โดยใช้อีเมล์สถานบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นในการดาวน์โหลด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยเทคนิคการใช้หลักการค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใดเป็นการทดสอบสมมติฐานที่เขียนขึ้นมาในเชิงทฤษฎีที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามจำนวนหนึ่ง ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ในการอธิบายถึงผลลัพธ์ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มีการควบคุมค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามในกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบโครงสร้างตามสมมติฐานในการวิจัย เพื่อทดสอบรูปแบบที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับรูปแบบทางทฤษฎี จะแสดงค่าสถิติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical: C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้จากผลการวิเคราะห์ และแสดงค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรสังเกตได้ กัลยา วานิชย์บัญชา (2557 : 183-218) โดยสาเหตุที่เลือกใช้โปรแกรม Amos ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

นั้น อันเนื่องจากโปรแกรม Amos ยินยอมให้ตัวแปรตามมีค่า Error ในด้านผลค่าการวิเคราะห์ เช่น ค่าอิทธิผลและค่าสัมประสิทธิ์ต่างๆ จะมีความละเอียดมากกว่าโปรแกรมอื่น นอกจากนั้นยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Amos ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากกว่าโปรแกรมอื่นๆ

3. การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evaluation the Data Model Fit) ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแบบเชิงประจักษ์กับตัวแบบทางทฤษฎี ค่า p-Value ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant : Sig) ค่ามีค่ามากกว่า 0.05 และพิจารณาตรวจสอบค่าดัชนีการตัดสินใจ ทั้งนี้ไคลน์ (Kline. 2011 : 101) และเบิร์น (Byrne. 2001 : 79-86) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินใจว่าดัชนีใดที่ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่างๆ ดังปรากฏในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Fit Index	วัตถุประสงค์	เกณฑ์	การพิจารณา	อ้างอิง
Chi-Square	เพื่อตรวจสอบค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ ซึ่งจะต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	$\rho \geq 0.05$	ค่า p ต้องมากกว่า 0.05 ค่า p ยิ่งมากยิ่งดี	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300
Chi-Square/df	เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	< 2-3	ค่าChi-Square/df ต้องน้อยกว่า 2-3 ค่า Chi-Square/df เข้าใกล้ 0 ยิ่งดี	Kline (2011 : 204)
Goodness of Fit Index (GFI)	เพื่อตรวจสอบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	> 0.90	ค่า GFI ต้องมากกว่า .90 ยิ่งเข้าใกล้ 1 ยิ่งดี	Byrne (2001 : 79-86)
Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	เพื่อตรวจสอบระดับความสอดคล้องที่ได้จากการปรับค่า GFI ด้วยองศาอิสระและจำนวนพารามิเตอร์ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	≥ 0.90	ค่า AGFI ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ยิ่งเข้าใกล้ 1 ยิ่งดี	Byrne (2001 : 79-86)
Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	เพื่อบอกค่าความคาดเคลื่อนของโมเดลสมมติฐานในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ	< 0.08	ค่า RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08 ค่า RMSEA เข้าใกล้ 0 ยิ่งดี	Byrne (2001 : 79-86)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกับประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 บริษัท ได้รับการตอบกลับมาและมีความถูกต้องครบถ้วนทั้งหมด จำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.90 จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงาน ใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

1. เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

2. เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนรวม (Participative Leadership) ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing Information) การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) และการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

3. เกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) ซึ่งประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensual Decision Making) แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลางหรือการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ (Moderately Specialized Career Path or Rotation) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

4. เกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ซึ่งประกอบด้วย ความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

5. เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ซึ่งประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual Performance) ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการศึกษาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน ด้วยเทคนิคการใช้หลักการค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) เพื่อวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานที่กำหนดและค่าสถิติที่สำคัญที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม AMOS ประกอบด้วยสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
3. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
5. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
6. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
7. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
9. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
10. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
11. โมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย จึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Sig.	หมายถึง ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
*	หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
ตัวเลขในโมเดล	หมายถึง ค่าอิทธิพล Standardized Estimates
ตัวเลขวงเล็บในโมเดล	หมายถึง ค่าอิทธิพล Unstandardized Estimates
H_0	หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
	หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable)
	หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
	หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

TRL	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
TRL1.1	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TRL1.2	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
TRL1.3	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
TRL1.4	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
PAL	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
PAL1.1	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
PAL1.2	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ
PAL1.3	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล
JPM	แทน	การบริหารแบบญี่ปุ่น
JPM1.1	แทน	การบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการจ้างงานระยะยาว
JPM1.2	แทน	การบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์
JPM1.3	แทน	การบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านแนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลางการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ
JPM1.4	แทน	การบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการทำงานเป็นทีม

WEM แทน ความยึดมั่นผูกพันในงาน
WEM1.1 แทน ความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความกระตือรือร้น
WEM1.2 แทน ความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความทุ่มเทอุทิศตน
WEM1.3 แทน ความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความจดจ่อใส่ใจ
JOBP แทน ผลการปฏิบัติงาน
JOBP1.1 แทน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง
JOBP1.2 แทน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง
JOBP1.3 แทน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน
JOBP1.4 แทน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน สามารถสรุปแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	170	42.50
2. หญิง	230	57.50
รวม	**400**	**100**

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง จำนวน 230 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 57.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 24 ปี (Gen Z)	61	15.25
2. 25-42 ปี (Gen Y)	318	79.50
3. 43-57 ปี (Gen X)	19	4.75
4. 58 ปีขึ้นไป (Gen B)	2	0.50
รวม	**400**	**100**

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 25-42 ปี (Gen Y) มากที่สุด จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 79.50 รองลงมามีอายุไม่เกิน 24 ปี (Gen Z) จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 43-57 ปี (Gen X) จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.75 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีอายุ 58 ปีขึ้นไป (Gen B) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	143	35.75
2. อนุปริญญา/ปวช./ปวส.	177	44.25
3. ปริญญาตรีขึ้นไป	80	20.00
รวม	**400**	**100**

จากผลการตอบแบบสอบถาม พนักงานระดับการศึกษาสูงสุดในระดับสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป มีเพียง 1 คน จึงรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกับพนักงานระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่ คือ ระดับอนุปริญญา/ปวช./ปวส. จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25 รองลงมา คือ ระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 35.75 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 5 ปี	171	42.75
2. 6-10 ปี	121	30.25
3. 11-15 ปี	73	18.25
4. 16-20 ปี	28	7.00
5. 21-25 ปี	7	1.75
รวม	**400**	**100**

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 รองลงมามีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 6-10 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.25 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 11-15 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 18.25 และมี

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 16-20 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 20-25 ปี จำนวน 7 คิดเป็นร้อยละ 1.75

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
1. พนักงานปฏิบัติการ (Operator)	205	51.25
2. พนักงานส่วนสนับสนุน (Officer)	89	22.25
3. พนักงานระดับหัวหน้างาน	106	26.50
รวม	**400**	**100**

จากตารางที่ 11 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ (Operator) จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 รองลงมาเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 และพนักงานส่วนสนับสนุน (Officer) จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และจัดลำดับ สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.95	0.626	มาก	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.92	0.618	มาก	2
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.85	0.662	มาก	3
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.82	0.653	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.88**	**0.571**	**มาก**	

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีระดับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 (S.D. = 0.571)

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.95, S.D. = 0.626) รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = 0.618) ตามด้วยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.85, S.D. = 0.662) และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับ ($\bar{X}$ = 3.82, S.D. = 0.653)

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	92 23.00	205 51.25	97 24.25	6 1.5	-	3.95	0.729	มาก	1
ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และเป็นสิ่งท้าทาย	92 23.00	203 50.75	101 25.25	4 1.00	-	3.95	0.722	มาก	2
ผู้จัดการสนับสนุนวิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้มองเห็นปัญหา	85 21.25	207 25.75	105 26.25	3 0.75	-	3.93	0.708	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.95**	**0.626**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.95 (S.D. = 0.626)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.729) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และเป็นสิ่งท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.722) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการสนับสนุนวิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้มองเห็นปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D. = 0.708) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน	81 20.25	218 54.50	99 24.75	2 0.50	-	3.94	0.684	มาก	1
ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทายความสามารถ	79 19.75	215 53.75	103 25.75	3 0.75	-	3.92	0.693	มาก	2
ผู้จัดการกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน	81 20.25	211 52.75	98 24.50	10 2.50	-	3.90	0.735	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.92**	**0.618**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.618)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ มีผู้จัดการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.684) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทายความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.693) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.735) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	86 21.50	205 51.25	104 26.00	5 1.25	-	3.92	0.722	มาก	1
ผู้จัดการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่านเกิดความนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ	80 20.00	204 51.00	108 27.00	8 2.00	-	3.89	0.734	มาก	2

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการทำงานโดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	66 16.50	198 49.50	117 29.25	6 1.5	13 3.25	3.74	0.864	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.85**	**0.662**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.662)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.722) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ผู้จัดการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่านเกิดความนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.734) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการทำงานคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.864) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง	76 19.00	193 48.25	123 30.75	6 1.5	2 0.50	3.83	0.759	มาก	1
ผู้จัดการให้คำปรึกษาและแนะนำเป็นรายบุคคล	71 17.75	198 49.50	117 29.25	13 3.25	1 0.25	3.81	0.767	มาก	2
ผู้จัดการสร้างบรรยากาศตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม	73 18.25	187 46.75	134 33.50	6 1.5	- -	3.81	0.738	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.82**	**0.653**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.653)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.759) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ผู้จัดการให้คำปรึกษาและแนะนำเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.767) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 ผู้จัดการสร้างบรรยากาศตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.738) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	3.98	0.669	มาก	1
ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	3.88	0.627	มาก	2
ด้านการแบ่งปันอำนาจ	3.88	0.649	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.91**	**0.596**	**มาก**	

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มีระดับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.596)

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.669) อันดับ 2 คือ ด้านการแบ่งปันอิทธิพล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.627) และอันดับที่ 3 ด้านการแบ่งปันอำนาจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.649)

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้จัดการจะชี้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า	109 27.25	193 48.25	94 23.50	4 1.00	-	4.01	0.740	มาก	1

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (ต่อ)

ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในแง่บวกและลบ	98 24.50	200 50.00	99 24.75	3 0.75	-	3.98	0.723	มาก	2
ผู้จัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน	106 26.50	177 44.25	113 28.25	4 1.00	-	3.96	0.766	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.98**	**0.669**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.669)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้จัดการจะชี้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.740) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในแง่บวกและลบ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.723) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.766) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล

ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ	94 23.50	180 45.00	113 28.25	11 2.75	2 0.50	3.88	0.812	มาก	1
ผู้จัดการสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	70 17.50	223 55.75	103 25.75	4 1.00	-	3.89	0.680	มาก	2

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล (ต่อ)

ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการให้อิสระในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา	73 18.25	209 52.25	113 28.25	5 1.25	-	3.87	0.707	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.88**	**0.649**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.649)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.812) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ผู้จัดการสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.680) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการให้อิสระในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.707) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ

ด้านการแบ่งปันอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการเปิดโอกาส ยอมรับและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน	81 20.25	210 52.50	106 26.50	3 0.75	-	3.92	0.701	มาก	1
ผู้จัดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน	77 19.25	201 50.25	117 29.25	5 1.25	-	3.87	0.721	มาก	2
ผู้จัดการเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	67 16.75	211 52.75	121 30.25	1 0.25	-	3.86	0.679	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.88**	**0.627**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งอำนาจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.627)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการเปิดโอกาส ยอมรับและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.701) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ผู้จัดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.721) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.679) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

การบริหารแบบญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ	3.80	0.661	มาก	1
ด้านการทำงานเป็นทีม	3.78	0.620	มาก	2
ด้านการจ้างงานระยะยาว	3.75	0.619	มาก	3
ด้านการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกัน	3.70	0.642	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.76**	**0.556**	**มาก**	

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.556)

เมื่อพิจารณารายละเอียดรายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านการหมุนเวียนการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.661) รองลงมาเป็นด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.78, S.D. = 0.620) ตามด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.75, S.D. = 0.619) และด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 0.642)

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ

ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีความพึงพอใจกับการได้ทำงานหลากหลายสายงาน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถที่หลากหลายด้าน	71 17.75	201 50.25	123 30.75	5 1.25	-	3.84	0.715	มาก	1

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ (ต่อ)

ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรมีการวางแผนการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายด้าน	70 17.50	177 44.25	145 36.25	8 2.00	-	3.81	0.751	มาก	2
องค์กรส่งเสริมให้มีความรอบรู้และชำนาญในลักษณะงานหลากหลายสายงาน	77 19.25	175 43.75	143 35.75	5 1.25	-	3.77	0.753	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.80**	**0.661**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.661)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ท่านมีความพึงพอใจกับการได้ทำงานหลากหลายสายงาน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถที่หลากหลายด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.715) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ องค์กรมีการวางแผนการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.751) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ องค์กรส่งเสริมให้มีความรอบรู้ และชำนาญในลักษณะงานหลากหลายสายงาน มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.753) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม	61 15.25	211 52.75	116 29.00	12 3.00	-	3.80	0.724	มาก	1
สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม	51 12.75	218 54.50	126 31.50	5 1.25	-	3.78	0.669	มาก	2
การตัดสินใดๆ ของกลุ่มจะตัดสินร่วมกัน มติเอกฉันท์โดยกลุ่ม	43 10.75	226 56.50	121 30.25	9 2.25	1 0.25	3.75	0.680	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.78**	**0.620**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.620)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ คือ องค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.724) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.669) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ การตัดสินใดๆ ของกลุ่มจะตัดสินร่วมกัน มติเอกฉันท์โดยกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.680) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการจ้างงานระยะยาว

ด้านการจ้างงานระยะยาว	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
หากบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจบริษัทจะไม่มีการไล่ออกจนกว่าจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤตขั้นร้ายแรงองค์กรจะทบทวนกำลังคนตามความเหมาะสมและปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดอย่างเคร่งคัด	76 19.00	197 49.25	106 26.50	18 4.50	3 0.75	3.81	0.817	มาก	1
องค์กรมีการจ้างงานระยะยาวโดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	55 13.75	203 50.75	130 32.50	10 2.50	2 0.50	3.74	0.738	มาก	2
องค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มมากขึ้น	43 10.75	207 51.75	136 34.00	14 3.50	-	3.69	0.705	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.75**	**0.619**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการจ้างงานระยะยาว มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.619)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ หากบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจบริษัทจะไม่มีการไล่ออก จนกว่าจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤตขั้นร้ายแรง องค์กรจะทบทวนกำลังคนตามความเหมาะสมและปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดอย่างเคร่งคัด มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.817) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ องค์กรมีการจ้างงานระยะยาวโดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.738) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ องค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.705) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน

ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรมีประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทราบทั่วกัน	63 15.75	201 50.25	127 31.75	9 2.25	-	3.79	0.724	มาก	1
องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น	46 11.50	186 46.50	154 38.50	14 3.50	-	3.66	0.725	มาก	2
องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน	48 12.00	184 46.00	152 38.00	16 4.00	-	3.66	0.738	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.70**	**0.642**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกัน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D. = 0.642)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ องค์กรมีประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทราบทั่วกัน มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.724) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.725) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.738) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ความยึดมั่นผูกพันในงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความจดจ่อใส่ใจ	3.92	0.649	มาก	1
ด้านความกระตือรือร้น	3.89	0.621	มาก	2
ด้านความทุ่มเทอุทิศ	3.86	0.633	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.89**	**0.591**	**มาก**	

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (S.D. = 0.591)

เมื่อพิจารณารายละเอียดรายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านความจดจ่อใส่ใจ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.92, S.D. = 0.649) รองลงมาเป็นด้านความกระตือรือร้น อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.89, S.D. = 0.621) และด้านความทุ่มเทอุทิศ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.86, S.D. = 0.633)

ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความจดจ่อใส่ใจ

ความจดจ่อใส่ใจ	ระดับความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีความมุ่งมั่นและจดจ่อใส่ใจอยู่กับงานเสมอ	99 24.75	204 51.00	96 24.00	1 0.25	-	4.00	0.706	มาก	1
เมื่อท่านทำงาน ท่านมักจะลืมเรื่องอื่น เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	91 22.75	184 46.00	121 30.25	4 1.00	-	3.90	0.749	มาก	2
ท่านรู้สึกมีความสุขกับงาน	90 22.50	176 44.00	130 32.50	4 1.00	-	3.88	0.759	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.92**	**0.649**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความจดจ่อใส่ใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.649)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ท่านมีความมุ่งมั่นและจดจ่อใส่ใจอยู่กับงานเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.706) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ เมื่อท่านทำงาน ท่านมักจะลืมเรื่องอื่น เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.749) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ท่านรู้สึกมีความสุขกับงาน มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.759) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 28 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความกระตือรือร้น

ด้านความกระตือรือร้น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียงพยายามในการทำงาน	90 22.50	215 53.75	94 23.50	1 0.25	-	3.98	0.686	มาก	1
ขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	83 20.75	214 53.50	103 25.75	-	-	3.95	0.680	มาก	2
ท่านรู้สึกมีพลังในการทำงาน	63 15.75	192 48.00	133 33.25	11 2.75	1 0.25	3.76	0.753	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.89**	**0.621**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความกระตือรือร้น มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.621)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียงพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.686) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.680) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ท่านรู้สึกมีพลังในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.753) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 29 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้านความทุ่มเทอุทิศ

ด้านความทุ่มเทอุทิศ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
งานของท่านท้าทายความสามารถ	95 23.75	179 44.75	125 31.25	1 0.25	-	3.92	0.744	มาก	1
ท่านภาคภูมิใจ และมีแรงบันดาลใจในงาน	76 19.00	201 50.25	118 29.50	5 1025	-	3.87	0.720	มาก	2
เมื่อตื่นนอนท่านรู้สึกเต็มใจทุกครั้งและอยากไปทำงาน	69 17.25	188 47.00	133 33.25	10 2.5	-	3.79	0.749	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.86**	**0.633**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานด้านความทุ่มเทอุทิศ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.633)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ งานของท่านท้าทายความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.744) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ท่านภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.720) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ เมื่อตื่นนอนท่านรู้สึกเต็มใจทุกครั้งและอยากไปทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.749) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 30 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน

ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.07	0.593	มาก	1
ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	4.04	0.503	มาก	2
ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	3.98	0.562	มาก	3
ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	3.95	0.577	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	**4.01**	**0.496**	**มาก**	

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 (S.D. = 0.496)

เมื่อพิจารณารายละเอียดรายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = 0.593) อันดับ 2 คือ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = 0.503) อันดับที่ 3 คือ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.562) และอันดับที่ 4 คือ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.95, S.D. = 0.577)

ตารางที่ 31 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ดี	108 27.00	223 55.75	67 16.75	2 0.50	-	4.09	0.670	มาก	1
ท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี	95 23.75	242 60.50	62 15.50	1 0.25	-	4.07	0.630	มาก	2
ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	94 23.50	230 57.50	74 18.50	2 0.50	-	4.04	0.662	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.07**	**0.593**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 0.593)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.670) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 0.630) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.662) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 32 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน

ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถทำงานร่วมผู้อื่นได้ดี	98 24.50	230 57.50	69 17.25	3 0.75	-	4.05	0.667	มาก	1
เพื่อนร่วมงานของท่านรักษาปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี	93 23.25	229 57.25	77 19.25	1 0.25	-	4.03	0.659	มาก	2

ตารางที่ 32 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือทีมงาน หรือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	91 22.75	231 57.75	76 19.00	2 0.50	-	4.02	0.661	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.04**	**0.503**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.503)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถทำงานร่วมผู้อื่นได้ดี มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.667) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ เพื่อนร่วมงานของท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.659) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือทีมงาน หรือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.661) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 33 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง	78 19.50	242 60.50	79 19.75	1 0.25	-	3.99	0.635	มาก	1
ท่านปฏิบัติงานเสร็จตามป้าหมาย	77 19.25	246 61.50	75 18.75	2 0.50	-	3.99	0.633	มาก	2
ท่านมีการวางแผนในการทำงาน	66 16.50	254 63.50	79 19.75	1 0.25	-	3.96	0.609	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.98**	**0.562**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.562)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.635) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.633) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ ท่านมีการวางแผนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.609) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 34 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน

ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ความเข้าใจในงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง	85 21.25	231 57.75	84 21.00	-	-	4.00	0.650	มาก	1
เพื่อนร่วมงานของท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย	86 21.50	252 63.00	62 15.50	-	-	3.94	0.606	มาก	2
เพื่อนร่วมงานของท่านมีการวางแผนในการทำงาน	68 17.00	231 57.75	101 25.25	-	-	3.91	0.645	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.95**	**0.577**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.577)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ ความเข้าใจในงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.650) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ เพื่อนร่วมงานของท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.606) อยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือ เพื่อนร่วมงานของท่านมีการวางแผนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.645) อยู่ในระดับมาก

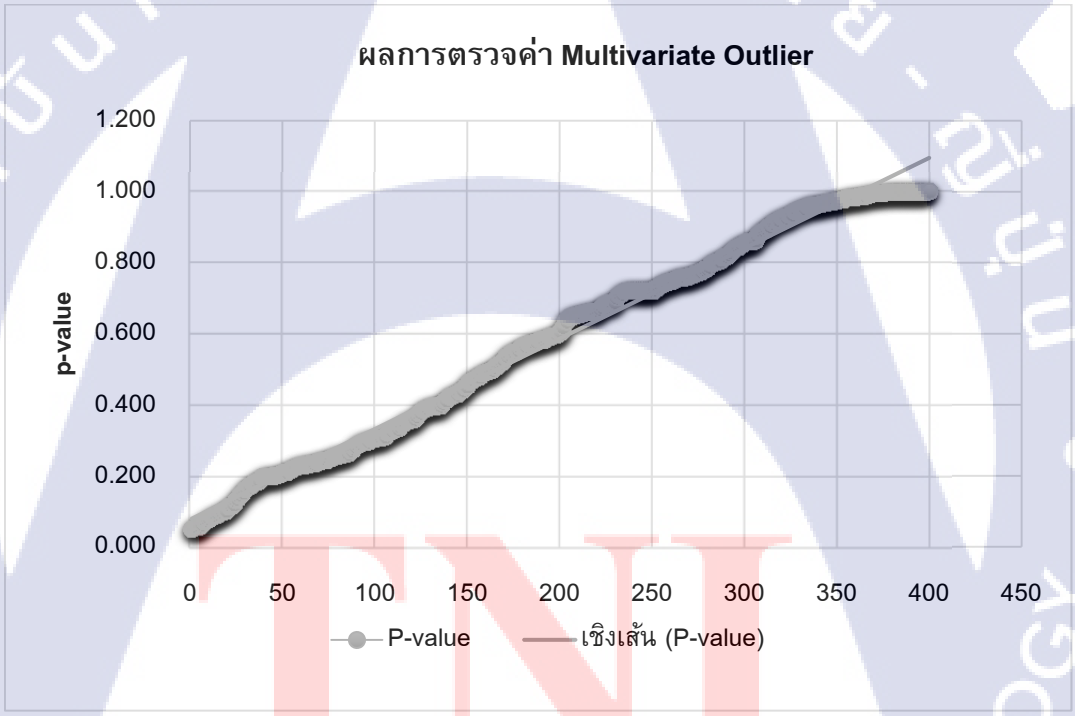
ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น (Data Screening)

ก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูลทำการตรวจสอบหรือกลั่นกรองข้อมูล ดังนี้

1.1 ตรวจสอบข้อมูลสูญหาย (Missing Data) เพื่อไม่ให้มีปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค SEM และเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา Non-Positive Definite : NPD คือ ไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ โดยจะต้องไม่มีข้อมูลสูญหาย (Missing Data) ก่อนการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SEM กัลยา วานิชย์บัญชา (2557: 92-95) จากการตรวจสอบไม่พบข้อมูลสูญหาย

1.2 ตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier) ด้วยค่า Mahalanobis Distance ซึ่งวัดความแตกต่างในรูปค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่างค่าตัวแปรกับค่ากลางของตัวแปรทุกตัวของแต่ละตัวอย่าง หากค่า p-Value < 0.05 จะถือว่าค่าผิดปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2557 : 94)



รูปที่ 5 ผลตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier)

จากรูปที่ 5 ผลการตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier) ด้วยค่า Mahalanobis Distance พบว่าค่า p-Value ที่ต่ำสุดในกลุ่มตัวอย่าง คือ 0.053 และสูงสุด คือ 0.999 ดังนั้นจากการตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier) ไม่พบค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier)

1.3 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ว่ามีความสัมพันธ์กัน ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin : KMO หากค่าสถิติ KMO มากกว่า 0.500 และเข้าสู่ 1.000 จะถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยได้ และทดสอบสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์กันของข้อมูลว่ามีความเหมาะสมสำหรับการใช้การวิเคราะห์ปัจจัยได้หรือไม่พิจารณาจากค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (P < .05) ถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยได้ กัลยา วานิชย์บัญชา (2557 : 43-59) และทดสอบข้อคำถามจากแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ข้อใดมีค่า Communality ต่ำกว่า 0.50 จะถูกตัดทิ้งออกก่อนนำไปวิเคราะห์เส้นทาง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2560 : 529)

ตารางที่ 35 ผลการทดสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.966
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square**	19061.107
	df	1431
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 35 ผลการทดสอบพบว่า ผลลัพธ์ค่าสถิติ KMO เท่ากับ 0.966 ซึ่งมากกว่า 0.050 และเข้าสู่ 1.000 สรุปได้ว่าผลการทดสอบมีความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างในโมเดลที่สร้างขึ้นพิจารณาจากค่าสถิติ KMO เกิน 0.05 จึงจะถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสม กริช แรงสูงเนิน (2557 : 52) และในส่วนผลการทดสอบสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 19061.107 df เท่ากับ 1431 และ Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กริช แรงสูงเนิน (2557 : 52) กล่าวว่า สถิติ Bartlett's Test พิจารณาค่า p-Value ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-Value < 0.05) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การทดสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างในโมเดลที่สร้างขึ้นนี้มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากนั้นทำการตรวจสอบ Communality ค่า Extraction Communalities ของแต่ละข้อคำถาม โดยมีคำถามทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลง (TRL) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ซึ่งประกอบด้วยข้อ คำถามทั้งหมด 54 ข้อ หากพบว่าข้อคำถามข้อใดมีค่า Communality Extraction ต่ำกว่า 0.50 จะถูกตัดทิ้งออกก่อนนำไปวิเคราะห์เส้นทาง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2560 : 529)

ตารางที่ 36 ผลการทดสอบ Communality

Communalities			Communalities		
ข้อคำถาม	Initial	Extraction	ข้อคำถาม	Initial	Extraction
TRL1	1.000	**0.347**	JPM7	1.000	0.642
TRL2	1.000	0.734	JPM8	1.000	0.703
TRL3	1.000	0.706	JPM9	1.000	0.695
TRL4	1.000	0.677	JPM10	1.000	0.764
TRL5	1.000	0.595	JPM11	1.000	0.758
TRL6	1.000	0.634	JPM12	1.000	0.672
TRL7	1.000	0.664	WEM1	1.000	0.604
TRL8	1.000	0.634	WEM2	1.000	0.708
TRL9	1.000	0.671	WEM3	1.000	0.678
TRL10	1.000	**0.487**	WEM4	1.000	0.728
TRL11	1.000	0.625	WEM5	1.000	0.659
TRL12	1.000	0.538	WEM6	1.000	0.583
PAL1	1.000	**0.496**	WEM7	1.000	0.722
PAL2	1.000	0.642	WEM8	1.000	0.617
PAL3	1.000	0.675	WEM9	1.000	0.658
PAL4	1.000	0.656	JOBP1	1.000	0.607
PAL5	1.000	0.733	JOBP2	1.000	0.589
PAL6	1.000	0.716	JOBP3	1.000	0.667
PAL7	1.000	0.652	JOBP4	1.000	0.708
PAL8	1.000	0.698	JOBP5	1.000	0.698
PAL9	1.000	0.703	JOBP6	1.000	0.667
JPM1	1.000	0.616	JOBP7	1.000	0.681
JPM2	1.000	0.569	JOBP8	1.000	0.683
JPM3	1.000	0.685	JOBP9	1.000	0.705
JPM4	1.000	0.694	JOBP10	1.000	0.707
JPM5	1.000	0.678	JOBP11	1.000	0.716
JPM6	1.000	0.628	JOBP12	1.000	**0.032**

จากตารางที่ 36 ผลการทดสอบ Communality พิจารณาจากค่า Extraction จากข้อคำถาม ในการวิจัยทั้งหมด 54 ข้อ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลง (TRL) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP) พบว่ามี 4 ข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า 0.50 ดังนี้ 0.496, 0.487, 0.347 และ 0.032 ดังตางรางที่ 36 จึงทำการตัดข้อคำถามทั้ง 4 ข้อออกแล้วนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

1.4 ตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normally Distribute Test)

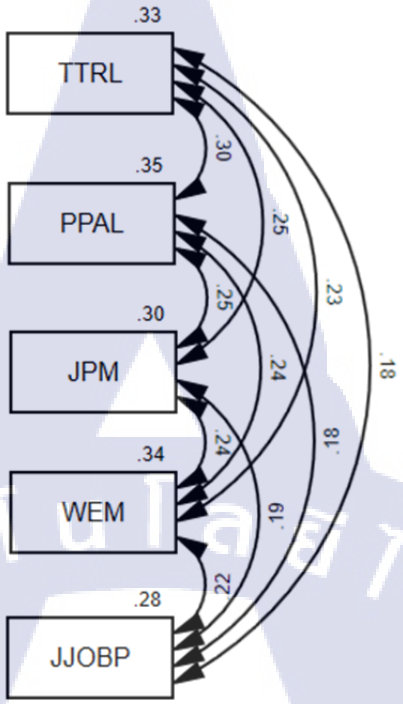
การตรวจสอบการแจกแจงปกติ (Normally Distribute Test) ของข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS ในการตรวจสอบด้วยการพิจารณาการวัดค่าสถิติจะตรวจสอบได้จากค่าการกระจายสมมาตร (Skewness : SK) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis : KU) โดยไคล์ (Kline. 2011) กล่าวว่าช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง +3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ (กริช แรงสูงเนิน. 2557 : 101)

ตารางที่ 37 ผลการทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normally Distribute Test)

Variable	Min	Max	SK	c.r.	KU	c.r.
JOBP	2.455	5.000	-0.236	-1.930	-0.189	-0.773
WEM	2.556	5.000	0.077	0.626	-0.808	-3.300
JPM	2.417	5.000	0.070	0.574	-0.502	-2.048
TRL	2.500	5.000	0.019	0.157	-0.693	-2.828
PAL	2.500	5.000	-0.091	-0.746	-0.658	-2.686

จากตารางที่ 37 ผลการทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normally Distribute) ตัวแปรสังเกตุได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) และตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีการแจกแจงข้อมูลทั้งทุกตัวแปรสังเกตได้แบบปกติโดยมีช่วงค่าตัวเลขระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 จึงแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ

1.5 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าแปรปรวนร่วมของทั้ง 5 ตัวแปรสังเกตได้ ด้วยการลากลูกศร 2 ทาง ทั้งหมด 10 เส้น เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้และค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ ดังรูปที่ 5



รูปที่ 6 ความสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตได้ (Standardized Estimates)

ตารางที่ 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations)	ค่าความแปรปรวนร่วม (Covariances)			
				Estimate	S.E.	C.R.	P
PAL	<-->	TRL	0.866	0.297	0.017	17.137	**
TRL	<-->	JPM	0.776	0.246	0.010	24.538	**
TRL	<-->	WEM	0.680	0.230	0.015	15.255	**
TRL	<-->	JOBP	0.590	0.179	0.014	12.833	**
PAL	<-->	JPM	0.780	0.253	0.010	24.873	**
PAL	<-->	WEM	0.678	0.235	0.015	15.302	**
PAL	<-->	JOBP	0.578	0.180	0.014	12.711	**
JPM	<-->	WEM	0.746	0.239	0.011	22.373	**
JPM	<-->	JOBP	0.647	0.186	0.011	16.968	**
WEM	<-->	JOBP	0.713	0.219	0.016	13.954	**

หมายเหตุ : ** = P < .01

จากรูปที่ 6 และตารางที่ 38 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) และค่าความแปรปรวนร่วม (Covariances) เนื่องจากในรูปที่ 5 มีลูกศร 2 ทางเชื่อมตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 10 เส้น จึงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) และค่าแปรปรวนร่วม (Covariance) 10 ค่า

จากตารางที่ 38 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวกับตัวแปรสังเกตได้อื่นๆ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม(PAL) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ทั้ง 10 เส้น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นค่าบวกทุกตัวแปรสังเกต ไม่มีความสัมพันธ์กันเกินกว่า 0.90 กัลยา วานิชย์บัญชา (2557: 93) ดังนั้นจากผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตุได้แต่ละตัวกับตัวแปรสังเกตได้อื่นๆ ไม่มีคู่ความสัมพันธ์เกิน 0.90 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ซึ่งในกรณีที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากเกินไปจะส่งผลให้การวิเคราะห์คลาดเคลื่อน

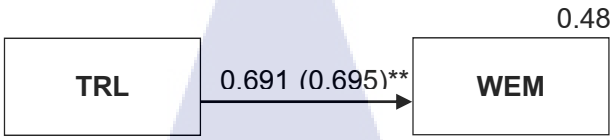
นอกจากนั้น จากตารางที่ 38 แสดงค่าความแปรปรวนร่วม (Covariances) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวกับตัวแปรสังเกตได้อื่นๆ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ทั้ง 10 เส้น ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนร่วม (Covariances) ทุกเส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01^{**}$)

2. การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยเทคนิคการใช้หลักการค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด

ผลทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)



รูปที่ 7 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 7 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.150	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.075	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.999	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 39 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) (ต่อ)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 39 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 39 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 40 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
WEM	<---	TRL	0.691	0.036	19.070	**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 40 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 19.070 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) เท่ากับ 0.691 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 2</u> ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)



รูปที่ 8 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 8 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.739	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.369	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 41 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) (ต่อ)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.998	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.997	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 41 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 41 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 42 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
WEM	<---	PAL	0.680	0.036	18.535	**

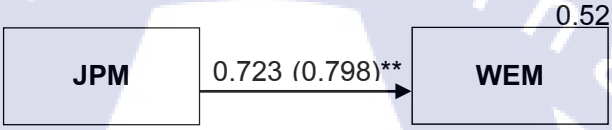
หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 42 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 18.535 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) เท่ากับ 0.680 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 3</u> การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)



รูปที่ 9 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 9 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	5.271	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	2.635	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.986	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.979	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.064	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 43 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 44 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
WEM	<---	JPM	0.723	0.038	20.921	**

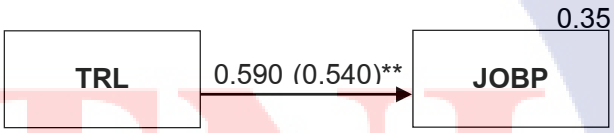
หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 44 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 20.921 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) เท่ากับ 0.723 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 4</u> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)



รูปที่ 10 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 10 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI)

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.182	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.091	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.999	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 45 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 46 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
JOBP	<---	TRL	0.590	0.037	14.603	**

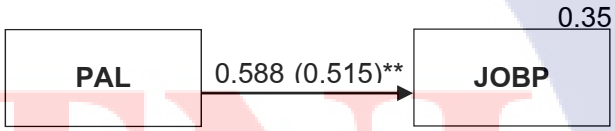
หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 46 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 14.603 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงาน (JOBP) เท่ากับ 0.590 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 5</u> ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)



รูปที่ 11 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 11 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI)

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงภาวะแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.090	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.090	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.999	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 47 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 48 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) และผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
JOBP	<---	PAL	0.588	0.036	14.514	**

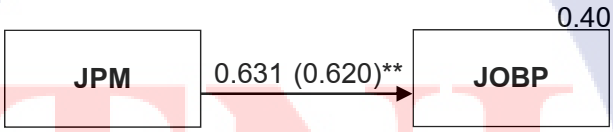
หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 48 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 14.514 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงาน (JOBP) เท่ากับ 0.588 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 6</u> การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)



รูปที่ 12 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 12 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ย

กำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	2.665	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	2.665	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.993	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.979	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.065	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลทางตรงของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 49 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 50 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
JOBP	<---	JPM	0.631	0.038	16.434	**

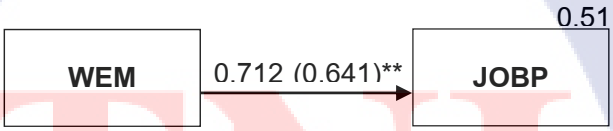
หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 50 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 16.434 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.631 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 7</u> ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)



รูปที่ 13 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 13 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับ

ความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 51

ตารางที่ 51 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.140	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.140	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.999	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 51 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 51 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 52 Regression Weights ความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
JOBP	<---	WEM	0.712	0.032	20.283	**

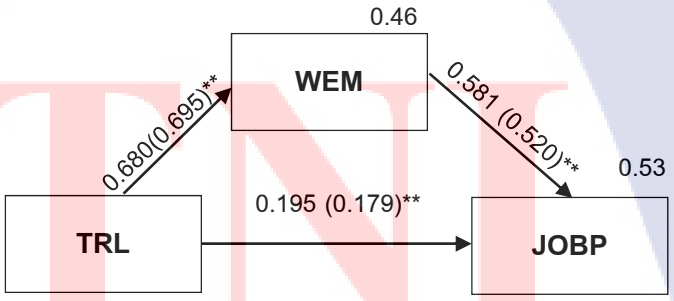
หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 52 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 20.283 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) เท่ากับ 0.712 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 8</u> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)



รูปที่ 14 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 14 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square (Chi-Square Probability Level)	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.182	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.182	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.998	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 53 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความ

สอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 53 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 54 Regression Weights โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง WEM			**ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights**	**S.E.**	**C.R.**	**P**
JOBP	<---	TRL	0.590	0.043	4.173	**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 54 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 4.173 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.590 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 55 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			**อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)**	**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)**	**อิทธิพลรวม (Total Effect)**
WEM	<--	TRL	0.680**	-	0.680**
JOBP	<--	WEM	0.581**	-	0.581**
JOBP	<--	TRL	0.195**	0.395**	0.590**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 55 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

พบว่า

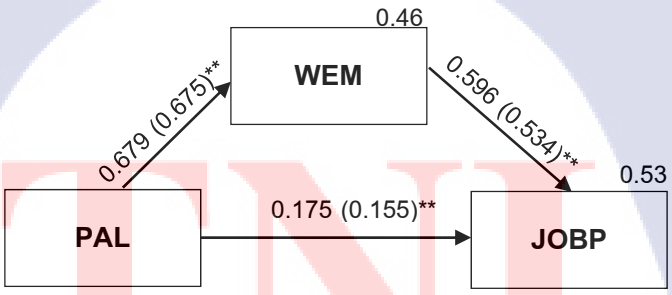
อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.680

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.581

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.395 (0.680*0.581)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.195 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.395 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.590 (0.195 + 0.395)

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 9</u> ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)



รูปที่ 15 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 15 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบ

โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 56

ตารางที่ 56 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square (Chi-Square Probability Level)	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.192	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.192	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.999	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 56 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 56 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 57 Regression Weights โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง WEM			**ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights**	**S.E.**	**C.R.**	**P**
JOBP	<---	PAL	0.580	0.037	3.723	**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 57 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical: C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 3.723 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.580 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 58 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			**อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)**	**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)**	**อิทธิพลรวม (Total Effect)**
WEM	<--	PAL	0.679**	-	0.679**
JOBP	<--	WEM	0.596**	-	0.596**
JOBP	<--	PAL	0.175**	0.405**	0.580**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 58 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า

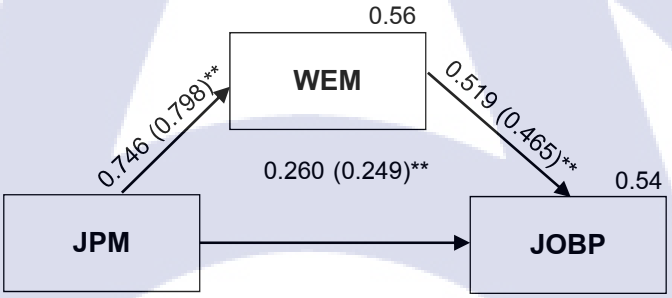
อิทธิพลทางตรง (Direct effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.679

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.596

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.405 (0.679*0.596)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.175 และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.405 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.580 (0.175 + 0.405)

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 10</u> การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)



รูปที่ 16 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 16 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตรวจสอบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model Fit) ด้วยสถิติทดสอบ Maximum Likelihood : ML โดยพิจารณาค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 59

ตารางที่ 59 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square (Chi-Square Probability Level)	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.174	ผ่านเกณฑ์
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.174	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.998	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 59 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 59 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 60 Regression Weights โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง WEM			**ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights**	**S.E.**	**C.R.**	**P**
JOBP	<---	JPM	0.647	0.049	5.098	**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 60 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical : C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 5.098 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.647 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 61 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			**อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)**	**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)**	**อิทธิพลรวม (Total Effect)**
WEM	<--	JPM	0.746**	-	0.746**
JOBP	<--	WEM	0.519**	-	0.519**
JOBP	<--	JPM	0.260**	0.387**	0.647**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 61 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.746

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.519

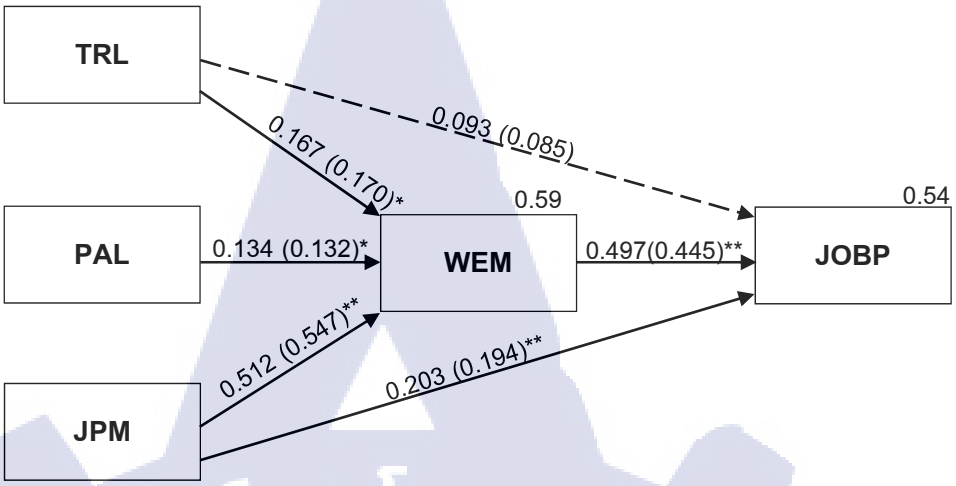
อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.387 (0.746*0.519)

อิทธิพลรวม (Total Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.260 และการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.387 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.647 (0.260 + 0.387)

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 11</u> โมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เป็นการทดสอบว่าโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงประจักษ์และตัวแบบตามแนวคิด ทฤษฎี คือ ค่า p-Value ซึ่งต้องมานัยสำคัญทางสถิติ (Significant : Sig.) ที่มีค่ามากกว่า $p > 0.05$ จึงจะถือว่าตัวแบบมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะเมื่อค่า $p > 0.05$ ผลก็คือจะไม่ Sig. ซึ่งหมายความว่า ไม่แตกต่างกันหรือมีความกลมกลืนสอดคล้อง ซึ่งค่าที่คำนวณได้ คือ $p = 0.677$ ซึ่งมากกว่า 0.05

จึงสรุปได้ว่า ตัวแบบโมเดลมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และแสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของรูปแบบโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติดังรูปที่ 16



รูปที่ 17 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของรูปแบบโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ : ** = P < 0.01, * = P < 0.05

⟶ = มีนัยสำคัญทางสถิติ

-·→ = ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูปที่ 17 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ของรูปแบบโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และตรวจสอบค่าสถิติ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ Chi-Square ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) ดังตารางที่ 62

ตารางที่ 62 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square (Chi-Square Probability Level)	p≥ 0.05	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300	0.174	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 62 เกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) (ต่อ)

Fit Index	Criteria	อ้างอิง	ผลการวิจัย	ผลการพิจารณา
Chi-Square/df	< 2-3	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน Kline (2011 : 204)	0.174	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	1.000	ผ่านเกณฑ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI)	> 0.90	Byrne (2001 : 79-86)	0.997	ผ่านเกณฑ์
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< 0.08	Byrne (2001 : 79-86)	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 62 แสดงเกณฑ์และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ผลการพิจารณาค่าดัชนีที่แสดงในตารางที่ 62 ผ่านเกณฑ์การประเมินโมเดล จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 63 Regression Weights โมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model)

คู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง WEM			ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
JOBP	<---	TRL	0.177	0.065	1.297	0.195
JOBP	<---	PPAL	0.068	0.064	0.023	0.982
JOBP	<---	JPM	0.457	0.061	3.210	0.001**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01

จากตารางที่ 63 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical: C.R.) และค่า p-Value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 1.297 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ 0.195 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ .023 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ 0.982 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 3.210 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ 0.001** (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 64 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางหรืออิทธิพลความสัมพันธ์แบบเต็มรูปแบบ (Full Model)

ตัวแปร			อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	อิทธิพลรวม (Total Effect)
WEM	<--	TRL	0.167*	-	0.167*
WEM	<--	PAL	0.134*	-	0.134*
WEM	<--	JPM	0.512**	-	0.512**
JOBP	<--	WEM	0.497**	-	0.497**
JOBP	<--	TRL	0.093	0.083	0.177
JOBP	<--	PAL	0.002	0.067	0.068
JOBP	<--	JPM	0.203**	0.254**	0.457**

หมายเหตุ : ** = P < 0.01, * = P < 0.05

จากตารางที่ 64 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.167 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.497 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.083 (0.167*0.497)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.093 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.083 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.177 (0.093 + 0.083)

จากตารางที่ 64 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.134 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.497 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.067 (0.134*0.497) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.002 และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.067 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.068 (0.002 + 0.067)

จากตารางที่ 64 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.512 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.497 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.254 (0.512*0.497) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลรวม (Total Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.203 และการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.254 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.457 (0.203 + 0.254) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 65 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)	ยอมรับสมมติฐาน
2	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)	ยอมรับสมมติฐาน
3	การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)	ยอมรับสมมติฐาน
4	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)	ยอมรับสมมติฐาน
5	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)	ยอมรับสมมติฐาน
6	การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)	ยอมรับสมมติฐาน
7	ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)	ยอมรับสมมติฐาน
8	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)	ยอมรับสมมติฐาน
9	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 65 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
10	การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)	ยอมรับสมมติฐาน
11	โมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	ยอมรับสมมติฐาน

<u>การสัมภาษณ์ (In Depth Interview) ผู้บริหารเพื่อยืนยันผลลัพธ์</u>

หลังจากสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแล้ว ดำเนินการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการรายงานผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อยืนยันผลการวิจัยแล้วสรุปการสัมภาษณ์ ดังนี้

ตารางที่ 66 สรุปภาพรวมการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ข้อ	ลักษณะภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร	องค์กร A		องค์กร B			องค์กร A		องค์กร B		
		Japanese Top	HR Mrg.	Japanese Top	Factory Mrg.	PD Mrg.	Japanese Top	HR Mrg.	Japanese Top	Factory Mrg.	PD Mrg.
		องค์กร-ผู้บริหารมีนโยบาย/ผลัดดันผู้จัดการหรือไม่					*ปัจจุบันผู้จัดการในองค์กรเป็นแบบนี้หรือไม่*				
1	**ภาวะการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในระดับผู้จัดการ**										
1.1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	▲	▲	▲	▲	▲
2	**ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ในระดับผู้จัดการ**										
2.1	ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	✓	✓	✓	✓	✓	▲	▲	▲	▲	▲
2.2	ด้านการแบ่งปันอำนาจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.3	ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	**การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese management style) ในองค์กร**										
3.1	ด้านการจ้างงานระยะยาว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2	ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน	✓	✓	✓	✓	✓	▲	▲	▲	▲	▲
3.3	ด้านการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4	การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 67 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร A ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อผู้จัดการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กล่าวว่า
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ผู้จัดการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ได้รับความไว้วางจากพนักงาน
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	นำวิสัยทัศน์และนโยบายบริษัทมาวางแผนต่อพร้อมสื่อสารสั่งการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ตามเป้าหมายกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา และหาวิธีทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ลดความสูญเปล่าให้ลดลง
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ทำการ Hearing พนักงานทุกคนในทุกการประเมินผลการทำงานเพื่อได้รับรู้ปัญหาและให้คำแนะนำจุดเด่น จุดด้อย
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	**กล่าวว่า**
- ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ผู้บริหารกระจายแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่อผู้จัดการ แล้วผู้จัดการแจ้งต่อพนักงาน ในกรณีที่เป็นข้อมูลด้านลบก็จะพิจารณาร่วมกับผู้จัดการถึงขอบเขตที่จะแจ้งพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี
- ด้านการแบ่งปันอำนาจ	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน่วยงาน
- ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินปัญหา นำเสนอวิธีการแก้ไขในหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
การบริหารแบบญี่ปุ่น	**กล่าวว่า**
- ด้านการจ้างงานระยะยาว	การคัดเลือก รับพนักงานเข้ามา บริษัทมุ่งหวังให้พนักงานทำงานจนเกษียณอายุเหมือนกับบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น แม้จะเป็นเรื่องยากของพนักงานชาวไทย
- ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์	การตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี โดยมีบางกรณีที่พนักงานชาวไทยจะเป็นผู้กำหนด และต้องปฏิบัติในสิ่งที่ได้กำหนดด้วย
- ด้านการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ	มีการหมุนเวียนงาน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ในส่วนนี้ส่งผลดีทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร
- ด้านการทำงานเป็นทีม	บริษัทมุ่งเน้นให้ทำงานเป็นทีม ทุกคนในบริษัท คือ ทีมเดียวกัน มารวมกันเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นโดยผู้นำต้องทำให้ทีมยอมรับและนำพาทีมไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น
อื่น ๆ ในการบริหารงานสิ่งสำคัญของความเป็นผู้นำควรยึดหลัก 3 อย่าง ได้แก่ - การสอดส่องดูแล เช่น การสำรวจโรงงาน สังเกตสิ่งต่างๆ พนักงานสบายดีกันหรือไม่ สีหน้าเป็นอย่างไรบ้าง เครื่องจักรเสียไหม เป็นต้น - การระแวดระวัง โดยใช้สัมผัสทั้ง 5 - การแสดงความมีน้ำใจ เช่น ไถ่ถามฝ่ายตรงข้าม เป็นอะไรหรือเปล่า สีหน้าไม่ค่อยดีเลย เป็นต้น	

ตารางที่ 68 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร A ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้จัดการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กล่าวว่า
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	องค์กรมีนโยบายให้ผู้จัดการในส่วนงานต่างๆ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ได้รับการเคารพ นับถือ ไว้วางใจจากพนักงาน
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ผู้จัดการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย สื่อสาร กระตุ้นให้พนักงานทำตามเป้าหมายให้สำเร็จ และคำนึงในการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวม
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	กระตุ้นให้พนักงานร่วมมือ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานหาทางออก นำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาต่อผู้จัดการ
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงงานเพื่อให้ดีขึ้น พร้อมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น สังเกต ใส่ใจ ถามไถ่สุขทุกข์ของพนักงาน ปัญหาในการทำงาน ให้คำปรึกษาหารือ เป็นต้น
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	**กล่าวว่า**
- ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ทุกๆ เช้าจะมีการประชุมของแต่ละแผนก โดยผู้จัดการจะแจ้งข้อมูลแก่พนักงานในสังกัดให้รับทราบทั่วกัน รวมทั้งรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำหาทางออก
- ด้านการแบ่งปันอำนาจ	กระจายอำนาจ กำหนดขอบเขตการตัดสินใจหน่วยงานให้กับรองผู้จัดการ หัวหน้างานส่วนต่างๆ ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนก
- ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกิจกรรมบางอย่างแทนตนเอง เช่น การเข้าไปตรวจสอบปัญหาหน้างานและสั่งการหน้างาน
การบริหารแบบญี่ปุ่น	**กล่าวว่า**
- ด้านการจ้างงานระยะยาว	นโยบายการบริหารโดยส่วนใหญ่มาจากบริษัทแม่ ทั้งนโยบายการจ้างงานระยะยาวจนกว่าจะเกษียณอายุ
- ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์	พิจารณาเป็นรายกรณี ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ บางกรณีในการกำหนดระเบียบปฏิบัติพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด
- ด้านการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ	การหมุนเวียนการทำงาน เพื่อเพิ่มระดับความรู้ ความสามารถและสามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในอนาคต
- ด้านการทำงานเป็นทีม	เน้นให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน นึกถึงประโยชน์โดยรวม ไม่นึกถึงเฉพาะงานของตนเอง จนทำให้บรรยากาศในการทำงานดี พนักงานสามัคคีกัน ให้มองว่าถ้าพนักงานมีงานเสียลดลง กำไรเพิ่มขึ้นก็จะสามารถเพิ่มสวัสดิการต่างๆ ในกับพนักงานได้ จึงทำให้พนักงานมองการทำงานเป็นภาพรวมทั้งองค์กร

ตารางที่ 69 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อผู้จัดการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กล่าวว่า
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	นโยบายและวิสัยทัศน์มีการกำหนดอย่างชัดเจนโดยบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น แล้วบริษัทไทยก็กำหนด KPI แต่ละแผนกเพื่อสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้เหล่าผู้จัดการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ได้พนักงานนับถือ ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ผู้จัดการสามารถเชื่อมต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ทำงานร่วมกัน
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	กระตุ้น สนับสนุนให้ริเริ่ม สร้างสรรค์การทำงาน เพื่อลดขั้นตอนและเวลา แต่ยังคงได้คุณภาพดี โดยการนำเสนอการปรับปรุงแก้ไขงานให้ดียิ่งขึ้น (Kaizen)
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	หากจะเกิดปัญหาจะให้ผู้จัดการแสดงบทบาทเหมือน Coaching ให้การให้คำปรึกษาและแนะนำ อธิบายให้เข้าใจ และสอนให้คิดมากกว่าบอกคำตอบ แต่ในบางกรณีที่เร่งด่วน เนื่องจากมีเงื่อนไขเรื่อง Due date ผู้จัดการอาจจะดำเนินการแทน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	**กล่าวว่า**
- ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ทำการกระจายข้อมูลข่าวสารสู่พนักงานหลายได้ เช่น ประชุมรวมช่วงเช้า ประชุมรวมช่วงเย็น และประชุมประจำเดือน เป็นต้น
- ด้านการแบ่งปันอำนาจ	ให้อำนาจผู้จัดการในการตัดสินใจในหน่วยงาน ให้อิสระในการประเมินปัญหา รวมทั้งนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาสาเหตุการเกิดปัญหา สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา
การบริหารแบบญี่ปุ่น	**กล่าวว่า**
- ด้านการจ้างงานระยะยาว	เมื่อรับพนักงานเข้าทำงานบริษัทมีความมุ่งหวังให้ทำงานจนเกษียณอายุ มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะต่างๆ ตามงานที่ได้รับมอบหมาย
- ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์	การตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี

ตารางที่ 69 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อผู้จัดการ (ต่อ)

การบริหารแบบญี่ปุ่น	กล่าวว่า
- ด้านการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ	ในองค์กรมีวางแผนการหมุนเวียนงาน แต่ตอนนี้ทำได้ยาก เนื่องจากมีข้อจำนวนของจำนวนพนักงาน
- ด้านการทำงานเป็นทีม	เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีโอกาสในการนำเสนอความคิดเห็นในทีม รับฟังปัญหาและแก้ไขปัญหาของทีมร่วมกัน ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นด้วย จะส่งผลให้พนักงานทำงานที่นี่ได้นาน
อื่น ๆ ปัจจุบันการนำของผู้นำ รวมทั้งการอบรมสั่งสอนเปลี่ยนแปลงจากอดีตเนื่องจากอัตราผู้สูงอายุสูงขึ้น จำนวนการเกิดต่ำ จึงปรับเปลี่ยนการฝึกอบรม/สั่งสอนพนักงาน เช่น ในการสอนงาน จะเน้นการอธิบาย สอนให้เข้าใจด้วยคำพูดที่สุภาพ ไม่โกรธ ไม่ดุ ด่า ใช้เสียงดังเหมือนสมัยก่อน คิดวิธีที่จะทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และเน้นการสอนให้คิด จะไม่เฉลยคำตอบตั้งแต่เริ่ม จะให้ฝึกคิด ให้นำเสนอความคิดเห็น ใช้แนวคิดสร้างคน (Hitotsukuri) ก่อนสร้างงาน/สิ่งของ(ผลิตภัณฑ์) (Monotsukuri) พร้อมกับสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รับฟังคำคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และการกล่าวคำชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาในบางโอกาสที่พิเศษ	

ตารางที่ 70 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้จัดการทั่วไปต่อผู้จัดการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กล่าวว่า
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นเหมือนพี่เลี้ยง กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม กระตุ้นให้นำเสนอไอเดียในการทำงาน
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	กระตุ้น สนับสนุนการปรับปรุงการทำงาน (Kaizen) และให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	เมื่อเกิดของปัญหาหรือของเสียผู้จัดการจะตรงไปที่หน้างานทันที โดยยึดหลัก 3 จริง (3 Gen) ได้แก่ หน้างานจริง สิ่งของจริง และสถานการจริง
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	รับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน หรือการนำเสนอต่าง ๆ จากพนักงานก่อนนำมาพิจารณาตัดสินใจ
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	**กล่าวว่า**
- ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	เน้นให้ผู้จัดการมีแบ่งปันข้อมูล อำนาจและอิทธิพลให้กับผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างานและพนักงาน โดยในการบริหารจัดการด้วยความเหมาะสม
- ด้านการแบ่งปันอำนาจ	ผู้จัดการจะมอบขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการให้ลูกน้องตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน

ตารางที่ 70 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้จัดการทั่วไปต่อผู้จัดการ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	กล่าวว่า
- ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	จะมีรายงาน แจ้ง ปรึกษาหารือ (Hou Ren Sou) ในทุกๆ การดำเนินการ ทำให้ทุกคนรู้ว่าว่าตนเองมีส่วนร่วมในหน่วยงาน รวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการในการเป็น Leader อย่างชัดเจน
การบริหารแบบญี่ปุ่น	**กล่าวว่า**
- ด้านการจ้างงานระยะยาว	ในด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น องค์กรก็มีการดำเนินการอยู่แล้ว เช่น การจ้างงานระยะยาว โดยเมื่อรับพนักงานเข้ามาแล้วก็มุ่งหวังให้ทำงานในองค์กรยาวถึงเกษียณอายุ
- ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์	การตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี
- ด้านการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ	การหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถ
- ด้านการทำงานเป็นทีม	พนักงาน การทำงานเป็นทีม จะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก พนักงานที่นี่ส่วนใหญ่จะ Support กันดี พนักงานจะไม่ได้มองแค่งานตนเองเป็นหลักแต่จะมองถึงภาพรวม ทำให้พนักงานมีความร่วมมือ ร่วมใจกัน

ตารางที่ 71 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้จัดการฝ่ายโรงงานต่อผู้จัดการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กล่าวว่า
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ในขั้นแรกผู้จัดการจะสอนและทำให้ดู หลังจากนั้นจะพนักงานทำให้เราดู โดยผู้จัดการจะตรวจสอบและคอยติดตาม
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	บางกรณีมอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบ โดยส่วนใหญ่จะให้บทบาทรองผู้จัดการและหัวหน้างานในการบริหาร
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	กระตุ้นให้นำเสนอเพื่อปรับปรุง แก้ไขงานให้ดีขึ้น ส่วนมาแล้วการแก้ไข ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นจะมาจากเหล่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator) และหัวหน้างานนำเสนอมายังหัวงานงานและรองผู้จัดการ
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	กระตุ้นให้พนักงานค้นหาวิธีการการแก้ไขปัญหาต่างๆด้วยตนเอง โดยคอยเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการหาทางออก

ตารางที่ 71 รายละเอียดการสัมภาษณ์องค์กร B ผู้จัดการฝ่ายโรงงานต่อผู้จัดการ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	กล่าวว่า
- ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ในด้านการแบ่งปันข่าวมูล อำนาจและอิทธิพล จะแล้วแต่เคส บ้างครั้งตนก็ต้องลงไปตรวจสอบเอง สอบสวนเอง
- ด้านการแบ่งปันอำนาจ	ส่วนใหญ่จะให้บทบาท อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน) เป็นผู้ดำเนินงาน มีอำนาจในแผนกแทนผู้จัดการ
- ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	มีการประชุมเพื่อรายงาน ปรึกษาหารือกันทุกเช้า (Morning Meeting) รวมทั้งประชุมรายเดือนระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อรายงานประชุมสภาพปัจจุบัน ปัญหาและร่วมกันหาแนวทางการแก้ไข โดนจะรับฟังความคิดเห็นต่างๆ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกคนในทีมนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมอบหมายให้ดำเนินการ แล้วผู้จัดการไปตรวจสอบ
การบริหารแบบญี่ปุ่น	**กล่าวว่า**
- ด้านการจ้างงานระยะยาว	การจ้างงานระยะยาว คาดหวังว่าเมื่อองค์กรรับพนักงานเข้ามาแล้วก็อยากให้ทำงานจนถึงเกษียณอายุ
- ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์	การตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี
- ด้านการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ	ยกระดับการพัฒนาทักษะ ความสามารถที่หลากหลายให้กับพนักงาน
- ด้านการทำงานเป็นทีม	ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก ทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน และทำตามเป้าหมายให้สำเร็จ

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 5
บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น การดำเนินงานเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นโดยใช้มาตราวัดแบบลิเคอรท (Likert Scale) ซึ่งแบ่งระดับการวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยเทคนิคการใช้หลักการค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รายงานและยืนยันผลลัพธ์ผลการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรบริษัทกรณีศึกษาจำนวน 400 ตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
5. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
6. เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
7. เพื่อศึกษาอิทธิพลความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
8. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
9. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
10. เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน
11. เพื่อศึกษาโมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 400 คน เพศหญิง จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 ช่วงอายุระหว่าง 25-42 ปี (Gen Y) มากที่สุด จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 79.50 รองลงมา คือ อายุไม่เกิน 24 ปี (Gen Z) จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 ระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวช./ปวส. มากที่สุดจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25 รองลงมา คือ มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 35.75 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 รองลงมา คือ 6-10 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.25 และปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (Operator) มากที่สุด จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 รองลงมา คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.88 (S.D. = 0.571) สามารถพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.626) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.729) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้และเป็นสิ่งท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.722) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการสนับสนุนวิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้มองเห็นปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.708) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.618) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.684) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทายความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.693) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.735) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D.= 0.662) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.722) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้จัดการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่านเกิดความนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.734) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการทำงานคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.864) อยู่ในระดับมาก

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.653) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.759) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้จัดการให้คำปรึกษาและแนะนำเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.767) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการสร้างบรรยากาศตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.738) อยู่ในระดับมาก

<u>ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</u>

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.596) สามารถพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.669) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้จัดการจะชี้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.740) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในแง่บวกและลบ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.723) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.766) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านการแบ่งปันอิทธิพลมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.649) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.812) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้จัดการสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.680) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการให้อิสระในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.707) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านการแบ่งปันอำนาจมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.627) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการเปิดโอกาส ยอมรับและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. =

0.701) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้จัดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.721) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.679) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.556) สามารถพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D.= 0.661) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีความพึงพอใจกับการได้ทำงานหลากหลายสายงาน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถที่หลากหลายด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.715) อยู่ในระดับมาก รองลงมา องค์กรมีการวางแผนการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.751) อยู่ในระดับมาก และองค์กรส่งเสริมให้มีความรอบรู้ และชำนาญในลักษณะงานหลากหลายสายงาน มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.753) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านการทำงานเป็นทีมมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.620) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.724) อยู่ในระดับมาก รองลงมา สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D. = 0.669) อยู่ในระดับมาก และการตัดสินใดๆ ของกลุ่มจะตัดสินร่วมกัน มติเอกฉันท์โดยกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.680) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านการจ้างงานระยะยาวมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D.= 0.619) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หากบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจบริษัทจะไม่มีการไล่ออก จนกว่าจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤตขั้นร้ายแรง องค์กรจะทบทวนกำลังคนตามความเหมาะสมและปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D. = 0.817) อยู่ในระดับมาก รองลงมา องค์กรมีการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.738) อยู่ในระดับมาก และองค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.705) อยู่ในระดับมาก

4. ด้านการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D.= 0.642) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมีประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทราบทั่วกัน มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.724) อยู่ในระดับมาก รองลงมา องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.725)

อยู่ในระดับมาก และองค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.738) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.89 (S.D. = 0.591) สามารถพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านความจดจ่อใส่ใจมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.649) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีความมุ่งมั่นและจดจ่อใส่ใจอยู่กับงานเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.706) อยู่ในระดับมาก รองลงมา เมื่อท่านทำงาน ท่านมักจะลืมเรื่องอื่น เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.749) อยู่ในระดับมาก และท่านรู้สึกมีความสุขกับงาน มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.759) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านความกระตือรือร้นมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.= 0.621) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียงพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.686) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.680) อยู่ในระดับมาก และท่านรู้สึกมีพลังในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.753) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านความทุ่มเทอุทิศมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.633) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานของท่านท้าทายความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.744) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ท่านภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D. = 0.720) อยู่ในระดับมาก และเมื่อตื่นนอนท่านรู้สึกเต็มใจทุกครั้งและอยากไปทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.749) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 (S.D. = 0.496) สามารถพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D.= 0.593) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.670) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.07

(S.D. = 0.630) อยู่ในระดับมาก และท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.662) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D.= 0.503) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถทำงานร่วมผู้อื่นได้ดี มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.667) อยู่ในระดับมาก รองลงมา เพื่อนร่วมงานของท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.659) อยู่ในระดับมาก และ เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือทีมงาน หรือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.661) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.562) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.635) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.633) อยู่ในระดับมาก และท่านมีการวางแผนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.609) อยู่ในระดับมาก

4. ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.577) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ ความเข้าใจในงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.650) อยู่ในระดับมาก รองลงมา เพื่อนร่วมงานของท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.606) อยู่ในระดับมาก และเพื่อนร่วมงานของท่านมีการวางแผนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.645) อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับตัวแปรสังเกตได้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ (WEM1.3) มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.150 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.075 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.999 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 19.070 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) เท่ากับ 0.691 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ด้านการแบ่งปันอำนาจ และด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับตัวแปรสังเกตได้ความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความยึดมั่นผูกพันในงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.739 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.369 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.998 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.997 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 18.535 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) เท่ากับ 0.680 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ การบริหารแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ ด้านแนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง การหมุนเวียนพัฒนาทักษะ และด้านการทำงานเป็นทีม กับตัวแปรสังเกตได้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่น กับความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 5.271 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 2.635 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.986 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ .979 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.064

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 20.921 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) เท่ากับ 0.723 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 4 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ ได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับตัวแปรสังเกตได้ ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.182 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.091 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.999 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 14.603 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) เท่ากับ 0.590 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 5 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 5 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ด้านการแบ่งปันอำนาจ ด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.090 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.090 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.999 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 14.514 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) เท่ากับ 0.588 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 6 เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 6 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ การบริหารแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ ด้านแนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง การหมุนเวียนพัฒนาทักษะ และด้านการทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน

นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่น กับผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 2.665 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 2.665 วัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.993 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.979 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.065

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 16.434 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่าการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.631 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 7 เพื่อศึกษาอิทธิพลความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 7 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.140 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.140 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.999 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 20.283 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) เท่ากับ 0.712 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 8 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 8 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง โดยมีตัวแปรสังเกตได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับตัวแปรสังเกตได้ ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ ผลการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.182 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.182 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.998 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 4.173 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.590 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM)

พบว่า

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.680

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.581

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.395 (0.680*0.581)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.195 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.395 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.590 (0.195 + 0.395)

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 9 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 9 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 9 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง โดยมีตัวแปรสังเกตได้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ด้านการแบ่งปันอำนาจ และด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับตัวแปรสังเกตได้ ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.192 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.192 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.999 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 3.723 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.580 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.679

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.596

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.405 (0.679*0.596)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.175 และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.405 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.580 (0.175 + 0.405)

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 10 เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 10 การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 10 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวัดอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง โดยมีตัวแปรสังเกตได้ การบริหารแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ ด้านแนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง การหมุนเวียนพัฒนาทักษะ และด้านการทำงานเป็นทีม กับตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และด้านผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ของเพื่อนร่วมงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านความทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่นกับผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 0.174 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df เท่ากับ 0.174 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) เท่ากับ 0.998 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 5.098 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.647 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.746

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.519

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.387 (0.746*0.519)

อิทธิพลรวม (Total Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.260 และการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.387 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.647 (0.260 + 0.387)

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 11 เพื่อศึกษาโมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

สมมติฐานการวิจัยที่ 11 โมเดลสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการทดสอบสมมตฐานการวิจัยที่ 11 เป็นการทดสอบว่าโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงประจักษ์และตัวแบบตามแนวคิด ทฤษฎี คือ ค่า p-Value ซึ่งต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant : Sig.) ที่มีค่ามากกว่า p > 0.05 จึงจะถือว่าตัวแบบมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะเมื่อค่า p > 0.05 ผลก็คือจะไม่ Sig. ซึ่งหมายความว่า ไม่แตกต่างกันหรือมีความกลมกลืนสอดคล้อง ซึ่งค่าที่คำนวณได้ คือ p = 0.677 ซึ่งมากกว่า 0.05 และตรวจสอบค่าสถิติ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ Chi-Square = 0.174 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ Chi-Square/df = 0.174 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) = 1.000 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-Fit Statistics (AGFI) = 0.997 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) = 0.000 จึงสรุปได้ว่า ตัวแบบโมเดลมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปโมเดลเต็มรูปแบบได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 1.297 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ 0.195 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 0.023 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ 0.982 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) โดยสถิติ Z = C.R. มีค่าเท่ากับ 3.210 และ p-Value (P) มีค่าเท่ากับ 0.001** (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 สรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.167

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.497

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.083 (0.167*0.497)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.093 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.083 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.177 (0.093 + 0.083)

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.134

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.497

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.067 (0.134*0.497)

อิทธิพลรวม (Total Effect) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.002 และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) มีค่าเท่ากับ 0.067 จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.068 (0.002 + 0.067)

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.512

อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.497

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.254 (0.512*0.497)

อิทธิพลรวม (Total Effect) การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) มีค่าเท่ากับ 0.203 และการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBS) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) มีค่าเท่ากับ 0.254จึงมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.457 (0.203 + 0.254)

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่น ผู้จัดการทำงานโดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่านเกิดความนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทั้งสามารถถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สนับสนุนวิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้พนักงานมองเห็นปัญหา ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้และเป็นสิ่งท้าทาย สร้างบรรยากาศตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ตามแนวคิดของแบสส์ (Base. 1985) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) อันประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่าง

มีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองและงานที่ทำ ทำให้เกิดความหมายเชิงคุณค่า นอกจากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำให้เกิดความสนใจสิ่งที่ตนจะได้รับจากองค์กรและทีมงาน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้น จากการเข้าสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลวิจัย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยให้สัมภาษณ์ซึ่งตรงกับผลการวิจัย คือ องค์กรและผู้บริหารมีนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้จัดการแผนกมีภาวะผู้นำซึ่งตรงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กล่าวคือ ผู้จัดการต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ได้รับการเคารพ นับถือไว้วางใจจากพนักงาน ทำหน้าที่เป็นเหมือนพี่เลี้ยง กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม กระตุ้นให้พนักงานนำเสนอไอเดียในการทำงาน กรณีเป็นงานรูปแบบใหม่ในขั้นแรกผู้จัดการจะสอนและทำให้ดู หลังจากนั้นจะพนักงานทำให้เราดู โดยผู้จัดการจะตรวจสอบและคอยติดตาม 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กล่าวคือ ผู้จัดการจะนำวิสัยทัศน์และนโยบายบริษัทมาวางแผนต่อพร้อมสื่อสารสั่งการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ตามเป้าหมาย กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร สอนให้คิดและคำนึงในการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวมเป็นหลัก นอกจากนั้น ผู้จัดการจะเชื่อมต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ทำงานร่วมกัน สนับสนุนการปรับปรุงการทำงานและให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน บางกรณีมอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบโดยส่วนใหญ่จะให้บทบาทรองผู้จัดการและหัวหน้างานในการบริหาร 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา กล่าวคือ ผู้จัดการจะต้องเน้นการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา และหาวิธีทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (Kaizen) ลดความสูญเปล่าให้ลดลง ลดขั้นตอนและเวลา แต่ยังคงได้คุณภาพดี ให้พนักงานร่วมมือ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานหาทางออก นำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาต่อผู้จัดการ หากเกิดของปัญหาหรือของเสียผู้จัดการจะตรงไปที่หน้างานทันที โดยยึดหลัก 3 จริง (3 Gen) ได้แก่ หน้างานจริง สิ่งของจริง และสถานการณ์จริง 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กล่าวคือ ผู้จัดการจะทำการ Hearing พนักงานทุกคนในทุกการประเมินผลการทำงาน เพื่อได้รับรู้ปัญหาและให้คำแนะนำจุดเด่น จุดด้อย รับฟังความคิดเห็นต่างๆ ในการปรับปรุงงานเพื่อให้ดีขึ้น พร้อมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น สังเกต ใส่ใจ ถามไถ่สุขทุกข์ของพนักงาน ปัญหาในการทำงาน ให้คำปรึกษาหารือ เป็นต้น หากจะเกิดปัญหาจะให้ผู้จัดการแสดงบทบาทเหมือน Coaching ให้การให้คำปรึกษาและแนะนำ อธิบายให้เข้าใจ และสอนให้คิดมากกว่าบอกคำตอบ และยังรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน หรือการนำเสนอต่างๆ จากพนักงานก่อนนำมาพิจารณาตัดสินใจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถเดช อุณหเลขกะ; และอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2563 : 59-83) ศึกษาอิทธิพลการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน กลุ่มประชากรจำนวน 202 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานด้านความกระตือรือร้น ด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้านความจดจ่อใส่ใจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติงานในหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ และการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลกับความผูกพันในงาน ด้านความกระตือรือร้น ด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้านความจดจ่อใส่ใจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกพจน์ เข็มปัญญา (2561) ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ บุคลากรบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 683 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันประกอบด้วย ด้านผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ ผ่านตัวแปรคั่นกลางทางความยึดมั่นผูกพันในงาน อันประกอบด้วย ด้านพลังในการทำงาน ด้านการทุ่มเทอุทิศตน และด้านความจดจ่อใส่ใจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟงยี่ หลาย; และคณะ (Fong-Yi Lai; et al. 2020 : 1-11) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พยาบาลจำนวน 507 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอเรียดนา มอนเจ อามอร์; โจเซ่ ปาโบล อาเบล วาซเกซ; และโจเซ่ อันเดรส ฟาน่า (Ariadna Monje Amor; Jose Pablo Abeal Vazquez; and Jose Andres Faina. 2020 : 169-178) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในภาคการท่องเที่ยวในกาลิเซยี่ (ทางตะวันตกเฉียงเหนือของประเทศสเปน) จำนวน 240 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ราลูก้า ดูตู; และอันเดรีย บูทูเซคู (Raluca Dutu; and Andreea Butucescu. 2019 : 76-87) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน กลุ่มตัวอย่างประชากรจากอุตสาหกรรม ด้านสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการขาย ด้านการศึกษา และอื่นๆ จำนวน 174 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่น ผู้จัดการจะให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้จัดการจะชี้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า ซึ่งให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในแง่บวกและลบ ทั้งยังเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รับฟังยอมรับและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน นอกจากนั้น ยังเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน รวมทั้งสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นต่างๆ ตามแนวคิดของ เฮ้าส์ (House. 1976) ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆ ร่วมกัน ทั้งจะเอาใจใส่กับความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของพนักงานที่ไม่ค่อยแสดงออก โดยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษากับผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขแก่พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานมองว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถสร้างเสริมความพึงพอใจให้กับพนักงาน ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งในแง่บวกและลบ ทันเหตุการณ์ มีการกระจายอำนาจทั้งในด้านการแบ่งปันข้อมูล (Sharing of Information) นอกจากนั้น ยังมีการแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) โดยมีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงานการยอมรับและการสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่างๆ และการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา รวมทั้งการสนับสนุนให้ทุกบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการช่วยไกล่เกลี่ยให้สมาชิกมีความเข้าใจกันและกัน นอกจากนั้น กัญญา ศิริสกุล (2548 : 174-183) กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ เต็มใจในการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้นำยอมให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นมีการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันประกอบด้วย การใช้ข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน การให้พนักงานมีส่วนร่วม และวิธีการควบคุมพนักงาน พบว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน ผู้จัดการในองค์กรญี่ปุ่นจึงนิยมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ รวมถึงการใช้ข้อมูลข่าวสาร นอกจากนั้น จากการเข้าสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลวิจัย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยให้สัมภาษณ์ซึ่งตรงกับผลการวิจัย คือ องค์กรและผู้บริหารมีนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้จัดการแผนกมีภาวะผู้นำซึ่งตรงกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ ผู้บริหาร

(Top Management) ทำกระจายแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่อผู้จัดการ แล้วผู้จัดการแจ้งต่อพนักงาน ในกรณีที่เป็นข้อมูลด้านลบก็จะพิจารณาร่วมกับผู้จัดการถึงขอบเขตที่จะแจ้งพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี ทุกๆ เช้าจะมีการประชุมของแต่ละแผนก โดยผู้จัดการจะแจ้งข้อมูลแก่พนักงานในสังกัดให้รับทราบทั่วกัน รวมทั้งรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำหาทางออก นอกจากนั้น หากมีข้อมูลเปลี่ยนแปลง หรือเร่งด่วนจะทำการกระจายข้อมูลข่าวสารสู่พนักงานช่วงเย็นก่อนเลิกงาน หรือช่วงก่อนเปลี่ยนกะการทำงานเพื่อให้มีการต่อเนื่องในการทำงาน และยังมีการประชุมแชร์ข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกประจำสัปดาห์และประจำเดือน 2) ด้านการแบ่งปันอำนาจ กล่าวคือ ผู้จัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน่วยงาน ทำการกระจายอำนาจ กำหนดขอบเขตการตัดสินใจหน่วยงานให้กับรองผู้จัดการ หัวหน้างานส่วนต่างๆ ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนก ให้อิสระในการประเมินปัญหา รวมทั้งนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ด้านการแบ่งปันอิทธิพล กล่าวคือ ผู้จัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกิจกรรมบางอย่างแทนตนเอง เช่น การเข้าไปตรวจสอบปัญหาหน้างานและสั่งการหน้างาน ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาสาเหตุการเกิดปัญหา สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา โดยต้องจะมีรายงาน แจ้ง ปรึกษาหารือ (Hou Ren Sou) ในทุกๆ การดำเนินการต่อผู้จัดการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าว่าตนเองมีส่วนร่วมในหน่วยงาน รวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการในการเป็น Leader อย่างชัดเจน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2560 : 159-170) ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 427 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อันประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจคอป ฮิลเลสตัด แอนเดอร์สัน; เฮเลน่า โจสโนวิค; และเอริค เพียร์โซล (Jacob Hillestad Andreasson; Helena Jozanovic; Erik Pieschl. 2011 : 87-89) ศึกษาแนวโน้มภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศและค้นพบว่าภาวะผู้นำของญี่ปุ่นเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

3. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น การบริหารแบบญี่ปุ่นยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นมีการบริหารงานโดยการจ้างงานระยะยาว มุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นให้กับพนักงาน ซึ่งหากบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจบริษัทจะไม่มีการไล่ออก จนกว่าจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤตขั้นร้ายแรง องค์กรจะทบทวนกำลังคนตามความเหมาะสมและปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด นอกจากนั้น องค์กรมีประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทราบทั่วกัน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ทั้งยังมีการวางแผนการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายด้าน และส่งเสริมให้มีความรอบรู้ ชำนาญในลักษณะงานหลากหลายสายงาน ทำให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานที่หลากหลายสายงาน พนักงานมีความพึงพอใจกับการได้ทำงานหลากหลายสายงาน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถที่ของตนเอง นอกจากนั้น องค์กรยังมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม โดยในการตัดสินใดๆ ของกลุ่มจะตัดสินร่วมกัน มติเอกฉันท์โดยกลุ่ม มุ่งเน้นให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ทุกคนคำนึกถึงกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม ตามแนวคิดของโอะอุชิ วิลเลี่ยม (Ouchi William. 1981) การบริหารแบบญี่ปุ่น องค์กรญี่ปุ่นมีการบริหารงานในลักษณะการจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) เป็นลักษณะการจ้างงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีพื้นฐานมาจากประเทศญี่ปุ่น ที่จะพยายามรักษาพนักงานไว้จนถึงที่สุด โดยองค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ โดยมีการจัดมีการพัฒนาองค์ความรู้ ความชำนาญให้เพิ่มพูนสูงขึ้น วางแผนการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา นอกจากนั้น หากบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทจะพิจารณาการไล่พนักงานออกเป็นลำดับสุดท้าย การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) ในองค์กร แม้ว่าการตัดสินใจแบบนี้ จะทำให้เกิดความล่าช้ากว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว แต่ก็ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีแนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลางหรือการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ (Moderately Specialized Career Path or Rotation) องค์กรมีการหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation) เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถด้านอื่นๆ โดยมีการมีการวางแผนเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ ในองค์กรจะไม่ค่อยมุ่งเน้นให้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านเดียวมาก มักจะสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้รอบและชำนาญในลักษณะงานหลายๆ อย่าง และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในองค์กรมีพื้นฐานการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้พนักงานทุกคนต้องทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจกัน ลักษณะการทำงานและรับผิดชอบต่องานร่วมกัน ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายที่จะทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมและบริษัทโดยมีเป้าหมายที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนั้น จากการเข้าสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลวิจัย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยให้สัมภาษณ์ซึ่งตรงกับผลการวิจัย คือ องค์กรมีนโยบายการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่ 1) ด้านด้านการจ้างงานระยะยาว กล่าวคือ ตั้งแต่การคัดเลือก รับพนักงานเข้ามา บริษัทมุ่งหวังให้

พนักงานทำงานจนเกษียณอายุเหมือนกับบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น แม้จะเป็นเรื่องยากของพนักงานชาวไทย ในระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ ตามงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ กล่าวคือ การตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี พิจารณาเป็นรายกรณี ขึ้นอยู่กับหัวข้อ สถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ บางกรณีในการกำหนดระเบียบปฏิบัติพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด 3) ด้านการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ กล่าวคือ องค์กรมีการหมุนเวียนงาน เพื่อยกระดับความรู้ พัฒนาทักษะ ความสามารถที่หลากหลาย ในส่วนนี้ส่งผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงาน สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในอนาคต ในองค์กรมีวางแผนการหมุนเวียนงาน แต่ตอนนี้ทำได้ยาก เนื่องจากมีข้อจำนวนของจำนวนพนักงาน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ เป็นการเน้นให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน นึกถึงประโยชน์โดยรวม ไม่นึกถึงเฉพาะงานของตนเอง จนทำให้บรรยากาศในการทำงานดี พนักงานสามัคคีกัน ให้มองว่าถ้าพนักงานมีงานเสียลดลง กำไรเพิ่มขึ้นก็จะสามารถเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ในกับพนักงานได้ จึงทำให้พนักงานมองการทำงานเป็นภาพรวมทั้งองค์กร ให้โอกาสพนักงานในการนำเสนอความคิดเห็นต่อทีม รับฟังปัญหาและแก้ไขปัญหาของทีมร่วมกัน ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นด้วย จะส่งผลให้พนักงานทำงานที่นี่ได้นาน เกิดความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจกัน และทำตามเป้าหมายให้สำเร็จ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีกัญญา นามัทสึ; และจิดาภา ถิรศิริกุล (2560 : 37-53) ศึกษาวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การ กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับบริหารในบรรษัทข้ามขาติของญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตการนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า การจ้างงานตลอดชีพ ระบบการทำงานเป็นกลุ่ม เส้นทางอาชีพที่ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระบบการโยกย้ายข้ามสายงาน การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2560 : 159-170) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษาไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 427 คน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น อันประกอบด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน และการหมุนเวียนพัฒนาทักษะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

4. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรญี่ปุ่นสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน การบริหารงานให้พนักงานมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน และยังเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียงพยายามในการทำงาน มีความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน นอกจากนั้น มุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว ตามแนวคิดของซอยฟีลิ; และคณะ (Schaufeli; et al.

2002) พนักงานที่มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานเป็นผู้ที่มีพลังสูงและมีความกระตือรือร้นในงาน ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆ แต่เป็นสภาวะทางปัญญาที่รู้สึกค่อนข้างจะถาวร ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่เรื่อง อารมณ์ เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรมอย่างใดเป็นการเฉพาะ ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นส่วนหนึ่งที่ขับเคลื่อนแรงจูงใจในการทำงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถเดช อุณหเลขกะ; และอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2563 : 59-83) ศึกษาอิทธิพลความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยาในประเทศไทยที่มีประสบการณ์ในบริษัทปัจจุบันอย่างน้อย 12 เดือน กลุ่มประชากรจำนวน 202 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกสาคอน สีจันทา; และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ (2562 : 148-160) ศึกษาอิทธิพลของความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ของรัฐในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว กลุ่มประชากรจำนวน 313 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัสนีภรณ์ อรรถพิช; และศยามล เอกะกุลานันต์ (2561 : 60-79) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการเจเนอเรชั่นวายของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสระบุรี กลุ่มประชากรตัวอย่าง 191 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิสา พลายแก้ว; พัฒน์ พิสิษฐเกษม; และอัมพล ชูสนุก (2561 : 2,968-2,974) ศึกษาอิทธิพลความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ขนาดตัวอย่างจำนวน 523 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ จูลกิต้า; เลวา; และริต้า (Jurgita; Leva; and Rita. 2018 : 236-249) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานในส่วนการเงินจำนวน 725 คน การศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน อันประกอบด้วย ด้านความกระตือรือร้น ด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้านความจดจ่อใส่ใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัวหย่งซิง; และคณะ (Guo Yongxing; et al. 2017 : 708-713) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ของรัฐ ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของจีน ขนาดตัวอย่างจำนวน 1,094 บุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อองค์กร

1) ด้านภาวะผู้นำ ผู้นำเปรียบเสมือนเสาหลักในการสร้างและพัฒนาโดยเป็นหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นก็ล้วนมาจากผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำถือว่ามีความสำคัญต่อบุคลากรที่สามารสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้นและได้ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

1.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยครั้งนี้ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน จะต้องยกระดับภาวะผู้นำให้กลายเป็นระดับมากที่สุด ดังนั้นองค์กรควรผลักดันให้ผู้จัดการยกระดับการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน นำเสนอวิธีการทำงานที่ทำให้ลดความสูญเปล่าด้านขั้นตอนและเวลา กระตุ้นในริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ วิธีใหม่ๆ แต่ยังได้คุณภาพสินค้าที่ดี ในด้านการปฏิบัติงานและในการแก้ไขปัญหาผู้จัดการต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหา ทั้งยังต้องกระตุ้นให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อป้องหมายองค์กรแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะบุคคลหรือหน่วยงาน นอกจากนั้น ผู้จัดการควรประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และให้คำปรึกษาหารือและแนะนำรายบุคคลเมื่อเกิดปัญหา

1.2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จากการวิจัยครั้งนี้ ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน จะต้องยกระดับภาวะผู้นำให้กลายเป็นระดับมากที่สุด ดังนั้น องค์กรควรผลักดันให้ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในแง่บวกและแง่ลบและทันการณ์ ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมให้นำเสนอการแก้ไข วิธีแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นต่างๆ นอกจากนั้น ต้องเปิดโอกาสยอมรับ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงแก้ไขงาน

2) ด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารแบบอื่น การบริหารงานแบบญี่ปุ่นถือว่ามีความสำคัญต่อการสร้างบุคลากรให้มีความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้นและเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ จากการวิจัยระดับการบริหารแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้นเพื่อยกระดับให้อยู่ในระดับมากที่สุด องค์กรควรเพิ่มการให้ความสำคัญกับการดำเนินการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมให้มากยิ่งขึ้น เช่น ทำการวางแผนและออกนโยบายการจ้างงานระยะยาวโดยทำการสื่อสารให้รับรู้ทั่วกันในองค์กร การพัฒนาบุคลากรโดยวางแผนการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในงานหลากหลายสายงาน โดยให้มีความชัดเจนของความก้าวหน้าในอนาคต พร้อมเพิ่มการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน

การทำงานตามขอบเขตที่สามารถร่วมตัดสินใจได้ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้งในแง่บวกและลบให้ทั่วถึงกันให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนร่วมสึกว่าตนมีคุณค่าและตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนไปยังความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น

3) ด้านความยึดมั่นผูกพันในงาน ตามแนวคิดของ ซอยฟีลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) พนักงานที่มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานเป็นผู้ที่มีพลังสูงและมีความกระตือรือร้นในงาน ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงานไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆ แต่เป็นสภาวะทางปัญญาที่รู้สึกค่อนข้างจะถาวร ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่เรื่อง อารมณ์ เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรมอย่างใดเป็นการเฉพาะ ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นส่วนหนึ่งที่ขับเคลื่อนแรงจูงใจในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน โดยในด้านระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นเพื่อยกระดับให้อยู่ในระดับมากที่สุด และสะท้อนยกระดับไปผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่มากที่สุดนั้น จากปัจจัยที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นโดยทั้ง 3 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันมากที่สุด อันประกอบด้วย ด้านการหมุนเวียนการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านการตัดสินใจเห็นพ้องต้องกัน ตามลำดับ กล่าวคือ องค์กรควรมีความชัดเจนในการจ้างงานระยะยาว เช่น การวางแผน กำหนดนโยบายการจ้างงานระยะยาวพร้อมทั้งสื่อสารให้ทั่วถึง ในด้านวิธีการปฏิบัติงาน ควรมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีทักษะในงานที่หลากหลาย วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสอนงาน การฝึกอบรม หมุนเวียนงานในองค์กร พร้อมทั้งประเมินผลการทำงานให้ความชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโอกาสเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับบริษัท ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหน่วยงานหรือทีม การปรับปรุงแก้ไขงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการยกระดับความยึดมั่นผูกพันให้อยู่ในระดับมากที่สุด องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นลำดับแรกสุด ในส่วนปัจจัย

4) ด้านปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

4.1) จากการวิจัยปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน การวิจัยครั้งนี้นอกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานและความยึดมั่นผูกพันในงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้น หากองค์กรต้องการเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานในพนักงานนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำในระดับผู้จัดการ ให้มีภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านคำนึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ผู้จัดการควรให้ความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ เป็นสิ่งที่ท้าทาย ทำการถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างทั่วถึงและในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนั้น ผู้จัดการควรกำหนดเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ท้าทายความสามารถ ผู้จัดการต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม และส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นการพัฒนาทั้งคุณลักษณะผู้จัดการในปัจจุบันและผู้ที่องค์กรวางแผนให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้จัดการ เพื่อรักษาและเพิ่มความยึดมั่นผูกพันที่เป็นตัวแปรคั่นกลางส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมากที่สุด

4.2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน การวิจัยครั้งนี้นอกจากภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะส่งผลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานแล้ว ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมยังส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผลการปฏิบัติงานและความยึดมั่นผูกพันในงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นหากองค์กรต้องการเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำในระดับผู้จัดการ ให้มีภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อันประกอบด้วย ด้านการแบ่งปันข่อมูลข่าวสาร ด้านการแบ่งปันอิทธิพล ด้านการแบ่งปันอำนาจ เช่น หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการทำงาน ผู้จัดการต้องทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็นต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระในการประเมินปัญหา นำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน และเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเป็นการพัฒนาคุณลักษณะผู้จัดการในปัจจุบันและผู้ที่องค์กรวางแผนให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้จัดการ เพื่อรักษาและเพิ่มความยึดมั่นผูกพันที่เป็นตัวแปรคั่นกลางส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมากที่สุด

4.3) การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ในการการวิจัยครั้งนี้นอกการบริหารแบบญี่ปุ่นจะส่งผลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานแล้ว การบริหารแบบญี่ปุ่นยังส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น ผลการปฏิบัติงานและความยึดมั่นผูกพันในงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นหาก

องค์กรต้องการเพิ่มความยึดมั่นในงาน ผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานในองค์กรแบบญี่ปุ่น อันประกอบด้วย ด้านการหมุนเวียนงานพัฒนาทักษะ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกัน เช่น การวางแผนการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลาย ให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับการได้ทำงานหลากหลายสายงาน ได้ยกระดับความรู้ ความสามารถที่หลากหลายด้าน ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ทุกคนช่วยเหลือกันเพื่อองค์กร ในการตัดสินใจของกลุ่ม หน่วยงานเป็นการตัดสินใจร่วมกัน มติเอกฉันท์โดยกลุ่ม หากพิจารณารับพนักงานเข้ามาทำงานแล้ว มีการจ้างงานระยะยาวจนกว่าจะเกษียร โดยในระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีการฝึกอบรม พัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทราบทั่วกัน และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นหรือมีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน

4.4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน จากการทดสอบสมมติฐานเต็มรูปแบบ (Full Model) ตามสมมติฐานการวิจัยที่ 11 อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานพร้อมกันนั้น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจากตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลสูงมากกว่าจึงทำให้ตัวแปรภาวะผู้นำทั้ง 2 ปัจจัยมีค่าอิทธิพลที่ลดลงจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงค้นพบสิ่งสำคัญว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นตัวแปรเด่นชัดมากที่สุดที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานจนทำให้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมถูกลดระดับอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพร้อมกันทั้ง 3 ปัจจัย

ดังนั้น หากองค์กรจะเลือกพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลปฏิบัติงานให้ได้ผลมากที่สุด รวมทั้งปัจจัยทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางให้ได้มากที่สุด องค์กรควรพิจารณาเลือกการบริหารแบบญี่ปุ่นมาเป็นอันดับแรก เนื่องจากการบริหารแบบญี่ปุ่นมีค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลร่วมต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานที่มากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้หมายความว่าภาวะผู้นำในผู้จัดการและผู้ที่องค์การวางแผนให้ก้าวสู่ระดับผู้จัดการไม่สำคัญ หากองค์กรมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารแบบญี่ปุ่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม องค์กรก็สามารถพัฒนาควบคู่ไปได้ แต่หากองค์กรมีงบประมาณในการพัฒนาที่จำกัด ผู้วิจัยนำเสนอให้เริ่มจากการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอันดับแรกสุด

2. ด้านข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ด้านกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยองเท่านั้น ซึ่งในแต่ละองค์กรอาจจะมีความแตกต่างกันในเรื่องลักษณะอุตสาหกรรมและรูปแบบการบริหารงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม จังหวัด ภาค หรืออุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น นอกจากนั้นควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบไทย แบบชาติอื่นๆ และแบบญี่ปุ่นเพื่อให้ได้ผลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

2) ด้านตัวแปร การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบญี่ปุ่นในด้านต่างๆ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน เช่น ในด้านปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Leadership) ภาวะผู้นำแบบญี่ปุ่น เป็นต้น และในด้านการบริหารงาน เช่น การบริหารงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่ ด้านระบบอาวุโส ด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (Hou-Ren-Sou) ด้านการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น โดยก่อนเข้าเก็บข้อมูลเชิงปริมาณควรพิจารณาการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือผู้จัดการฝ่ายบุคคลในการค้นหาตัวแปรในการวิจัย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดระยอง. (2562). **สรุปข้อมูลจังหวัดระยอง.** สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563, จาก http://123.242.173.8/v2/images/rayongdata62.pdf.

กิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์ กสทช. (2562). **สำรวจพฤติกรรมและแนวโน้มการรับชมสื่อภาพเคลื่อนไหวของคนไทยปี 2562.** สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2563, จาก https://www.nbtc.go.th/News/Information/39402.aspx.

กัญญา ศิริสกุล. (2548). **การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). **การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

กริช แรงสูงเนิน. (2557). **การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

จันทนา แสนสุข. (2559). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.

เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์. (2534). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร Z (HRD in Z Type Companies). **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.** 31(2) : 122-137.

ณัฏฐ์ชุดา วิจิตรจามรี. (2558). **การสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทะชิมะจิ ฮานะ. (2559). **การพัฒนาบุคลากรในโรงงานแบบ Monozukuri.** แปลโดย บัณฑิต โรจน์อารยานนท์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

ทิม คีลี่; และสนันทา เสียงไทย. (2552). **วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น.** กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พริ้นท์ (1991) จำกัด.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา.** กรุงเทพฯ : สหธรรมิก.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2560). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS.** พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

ธร สุนทรายุทธ. (2556). **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม.** กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2549). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัล เอกเพรส จำกัด.

บุญญาดา นาสมบูรณ์; และบุญชู ตันติรัตนสุนทร. (2561). **อิทธิพลของภาวะผู้นำความสำเร็จ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย.** (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

ปริณดา คงโนนกอก; และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ. (2561). ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทย บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. **วารสารการจัดการสมัยใหม่.** 16(2) : 115-126.

ปัทมา เจริญพรพรหม. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพฯ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ผดุงศักดิ์ บุญเกตุ; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2559). การบริหารแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monodzukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพกาทำงานบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. **งานสัมมนาวิชาการระดับชาติครั้งที่ 9 The 9th ASEAN+ C+ I Symposium on Business Management Research.** หน้า 1,394-1,406. 22 มิถุนายน 2559. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรนพ พุกกะพัน. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จามจุรีโปรดักท์.

พิชิต สุขเจริญพงษ์. (2534). **บริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น.** กรุงเทพฯ : หจก. เอช-เอน การพิมพ์.

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2550). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม.** เชียงใหม่ : นพบุรีการพิมพ์.

มณีกัญญา นามัทสี; และจิดาภา ถิรศิริกุล. (2560). ตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การกรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. **วารสารญี่ปุ่นศึกษา.** 34(1) : 34-53.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2549). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พริ้นติ้ง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

----------. (2551). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

วารีวรรณ คงชุ่ม. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคตะวันออก.** วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วารุณี ทองดี. (2559). **อิทธิพลการรับรู้โครงสร้างเป้าหมายที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดมหาวิทยาลัยโดยมีการตั้งเป้าเชิงสัมฤทธิ์และความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิชิต อู่อ้น. (2553). **การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ศักร์ระภีร์ วรวัฒนะปริญญา. (2562). ความไว้วางใจในหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เจเนอเรชั่นวาย กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จังหวัดระยอง. **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย.** 11(2) : 131-147.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์.** กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พริ้นท์ (1991) จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2563ก). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมรถยนต์ ปี 2563-65.** สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563, จาก https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Automobiles/IO/io-automobile-20.

----------. (2563ข). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ปี 2563-2565.** สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563, จาก https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Auto-Parts/IO/Industry-Outlook-Auto-Parts.

สิริรักษ์ ชมสำเนียง; และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ และความยึดมั่นผูกพันในงาน. **สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.** 11(2) : 44-57.

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control). **การประชุมวิชาการระดับชาติ The TNI Academic Conference 2017 ครั้งที่ 4 ภายใต้หัวข้อ "การจัดการวิจัยเชิงนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0".** หน้า 627-633. 19 พฤษภาคม 2560. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

สำนักคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. (2563). **ความคืบหน้าในการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (ตุลาคม 2562 - มีนาคม 2563).** สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563, จาก https://eeco.or.th/th/annual-monitoring-report-for-6-months.

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). **แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม 2560-2564.** สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563, จาก https://sme.go.th/upload/mod_ download.

สำนักงานแรงงานจังหวัดระยอง. (2563). **รายงานสถานการณ์ด้านแรงงานไตรมาส 2 ปี 2563.** สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563, จาก https://rayong.mol.go.th/wp-content/ uploads/sites.

สุกสาคอน สีจันทา; และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์. (2562). อิทธิพลของทรัพยากรในงานและความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ของรัฐในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว. **วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา.** 11(2) : 148-160.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

สุวิสา พลายแก้ว; พัฒน์ พิสิษฐเกษม; และอัมพล ชูสนุก. (2561). อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์การ การให้อำนาจเบ็ดเสร็จเชิงจิตวิทยา และความยุติธรรมในองค์การต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. **วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ มหาวิทยาศิลปากร.** 11(1) : 2,958-2,974.

อรพินทร์ ชูชม. (2557). **รายงานการวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู.** (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรรถเดช อุณหเลขกะ; และอิสระ บุญญะฤทธิ์. (2563). ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการและผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยา : อิทธิพลสื่อที่มีตัวแปรปรับของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. **วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ.** 11(1) : 59-83.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พริ้นท์ (1991) จำกัด.

อัสนีภรณ์ อรรถพิธ; และศยามล เอกะกุลานันต์. (2561). อิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุก วัฒนธรรมองค์การและความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเจเนอเรชั่นวาย บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร.** 38(5) : 59-79.

เอกพจน์ เข็มปัญญา. (2561). **อิทธิพลของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.** ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (สังคมวิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอมชรีอรณ์ ธรรมธีร์สุทธา. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

เอมอร จันทบูลย์; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2560). ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย). **การประชุมวิชาการระดับชาติ RMUTT Global Business and Economics Conference 2018 (RTBEC 2018).** หน้า 159-170. 24-25 พฤษภาคม 2561. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

Alka Rai; and Sunil Maheshwari. (2020). Exploring the Mediating Role of Work Engagement Between the Linkages of Job Characteristics with Organizational Engagement and Job Satisfaction. **Management Research Review.** 44(1) : 133-157.

Andrew Dubrin. (2010). **Principle of Leadership.** 6th ed. London : Kogan Page.

Ariadna Monje Amor; Jose Pablo Abeal Vazquez; and Jose Andres Faina. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement : Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment. **European Management Journal**. 38(1) : 169-178.

Arnold Bakker; Simon Albrecht; and Michael Leiter. (2011). Work Engagement : Further Reflections on the State of Play. **European Journal of Work and Organizational Psychology.** 20(1) : 74-88.

Bass. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York : Free Press.

Burns. (1978). **Leadership.** New York : Harper & Row.

Byrne. (2001). **Multivariate Applications Book Series Structural Equation Modeling with Amos : Basic concepts, Applications, and Programming.** Hoboken, N.J. : Wiley.

Campell. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. **Journal of Northeast Agricultural University (English Edition).** 23(2) : 89-96.

Chockalingam Viswesvaran. (1993). **An Analysis of Decision Making Factors of International Students in Selecting the Summer Programmer : The Case of the Ljubljana Summer School.** Thesis B.Econ. (Economics). Ljubljana : University of Ljubljana.

Chockalingam Viswesvaran; and Deniz Ones. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. **International Journal of Selection and Assessment.** 8(4) : 216-226.

Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.

Dubrin; Dalglish; and Miller. (2006). **Leadership Asia Pacific.** 2nd ed. Australia : John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Dubrin; Dalglish; and Miller. (2006). **Leadership Asia-Facific.** 2nd ed. Australia : John Wiley and Son Australia.,Ltd.

Fay; and Sonnentag. (2010). A Look Back to Move Ahead : New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviors. **Applied Psychology : An International Review.** 59(1) : 1-20.

Fong-Yi Lai; et al. (2020). Transformational Leadership and Job Performance : Mediating the Role of Work Engagement. **African Journal of Economic and Management Studies.** 7(1) : 124-139.

Gallup. (2013). **State of the Global Workplace.** Washington, D.C. : Gallup Inc.

Guo Yongxing; et al. (2017). Work Engagement and Job Performance : The Moderating Role of Perceived Organizational Support. **Anales De Psicologia Journal.** 33(3) : 708-713.

Hair; et al. (2010). **Multivariate Data Analysis.** New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Hinkle; et al. (2003). **Applied Statistics for the Behavioral Sciences.** 5th ed. New York : Houghton Mifflin.

House. (1976). **A Theory of Charismatic Leadership.** Illinois : Macmilan.

International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (2019). **2019 Production Statistics.** Retrieved August 14, 2020, from www.oica.net/category/production-statistics/2019-Statistics.

Jacob Hillestad Andreasson; Helena Jozanovic; Erik Pieschl. (2011). Leadership Trend in Japanese Companies, Why Japanese Companies Hire Foreign CEOs An Exploratory Study. **Journal of Commerce and Business.** 10(5) : 87-89.

John Campbell; and Brenton Weirnik. (2015). **Marketing Mix Factors That Influence the Desire to Purchase Fruit Beverages in The City of Bogor.** Thesis M.B.A. (Business). Borgor : Bogor Agricultural University.

Jurgita; Leva; and Rita. (2018). From Psychosocial Working Environment to Good Performance : The Role of Work Engagement. **Baltic Journal of Management.** 13(2) : 236-249.

Kahn. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **The Academy of Management Journal.** 33(4) : 692-724.

Kline. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling.** 3rd ed. New York : The Guilford Press.

Koopmans; et al. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance a Systematic Review. **Journal of Occupational and Environmental Medicine.** 53(8) : 856-866.

Likert. (1961). **New Patterns of Management.** New York : McGraw-Hill.

Michael Christian; Adela Garza; and Jerel Slaughter. (2011). Work Engagement : A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. **Personnel Psychology.** 64(1) : 89-136.

Motowidlo. (2003). Examining Mediating Role of Customer Loyalty for Influence of Brand Related Attributes on Customer Repurchase Intention. **Journal of Northeast Agricultural University (English Edition).** 23(2) : 89-96.

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

Peter Northouse. (2016). **Leadership Theory & Practice.** 7th ed. Hoboken, N.J. : Wiley.

Raluca Dutu; and Andreea Butucescu. (2019). On the Link Between Leadership and Employees' Work Engagement : The Role of Psychological Empowerment. **Psihologia Resurselor Umane.** 17(2) : 76-87.

Richard Drft. (2011). **Leadership.** 5th ed. South-Western : Cengage Learning.

Schaufeli; et al. (2001). Burnout and Engagement in University Students a Cross-National Study. **Journal of Cross-Cultural Psychology.** 33(5) : 464-481.

----------. (2002). The Measure of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies.** 3(5) : 71-92.

----------. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. **Educational and Psychological Measurement.** 66(4) : 701-716.

Simon. (2019). Participative Leadership and Job Satisfaction the Mediating Role of Work Engagement and the Moderating Role of Fun Experienced at Work. **Leadership & Organization Development Journal.** 40(3) : 319-333.

Stephan Motowidlo; and Harrison Kell. (2012). **Job Performance.** 2nd ed. New York : Free Press.

----------. (2013). **Principles of Marketing.** 16th ed. New York : Free Press.

Stephen Robbins; and Timothy Judge. (2017). **Organizational Behavior.** 17th ed. Thousand Oaks, CA : Sage.

Taro Yamane. (1967). **Taro Statistic : An Introductory Analysis.** New York : Harper & Row.

Walter Borman; et al. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. **International Journal of Selection and Assessment.** 9(1) : 54-69.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telphone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803/013/2563

7 ตุลาคม 2563

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน คุณสุดชัย กลางโยธี
ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โรกิ (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบประเมิน จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ
3. บทที่ 1 จำนวน 1 ฉบับ

เนื่องด้วย นางสาวภรณ์ทิพย์ อินทรุขา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น” (LEADERSHIP AND JAPANESE MANAGEMENT STYLE AFFECT TO WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE: A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURING COMPANY) โดยมี ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามในด้านความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหาของข้อคำถาม รวมถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความกรุณาแจ้งกลับนักวิจัยเพื่อมาขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รังสรรค์ เลิศในสัตย์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ข้อมูลนักวิจัย
ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา
Email : in.pontip_st@tni.ac.th Tel. 082-141-1897

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telphone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803/013/2563

7 ตุลาคม 2563

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบประเมิน จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ
3. บทที่ 1 จำนวน 1 ฉบับ

เนื่องด้วย นางสาวภรณ์ทิพย์ อินทรุขา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น” (LEADERSHIP AND JAPANESE MANAGEMENT STYLE AFFECT TO WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE: A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURING COMPANY) โดยมี ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามในด้านความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหาของข้อคำถาม รวมถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความกรุณาแจ้งกลับนักวิจัยเพื่อมาขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รังสรรค์ เลิศในสัตย์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ข้อมูลนักวิจัย
ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา
Email : in.pontip_st@tni.ac.th Tel. 082-141-1897

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telphone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803/013/2563

7 ตุลาคม 2563

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม
เรียน ดร. เอิบ พงบุหงอ

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบประเมิน จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ
3. บทที่ 1 จำนวน 1 ฉบับ

เนื่องด้วย นางสาวภรณ์ทิพย์ อินทรุขา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น” (LEADERSHIP AND JAPANESE MANAGEMENT STYLE AFFECT TO WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE: A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURING COMPANY) โดยมี ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามในด้านความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหาของข้อคำถาม รวมถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความกรุณาแจ้งกลับนักวิจัยเพื่อมาขอรับแบบประเมินคืนเมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รังสรรค์ เลิศในสัตย์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ข้อมูลนักวิจัย
ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา
Email : in.pontip_st@tni.ac.th Tel. 082-141-1897

ภาคผนวก ข.

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความตรง (Validity)

ได้ทำการตรวจสอบหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ความสอดคล้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Indexes of Item Objective Congruence : IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านรวมทั้งหมด 3 ท่าน ตามลำดับ ดังนี้

• คุณสุดชัย กลางโยธี : ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โรกิ (ประเทศไทย) จำกัด ประสบการณ์ในการทำงานทรัพยากรมนุษย์รวม 15 ปี

• ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์ : อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

• ดร.เอิบ พงบุหงอ : ประธานหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็นดังต่อไปนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

ตารางที่ 72 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม				
1.1) เพศ	1	1	1	1
1.2) อายุ	1	1	0	0.67
1.3) ระดับการศึกษา	1	1	0	0.67
1.4) อายุงาน	1	1	0	0.67
1.5) ตำแหน่งงาน	1	1	0	0.67
รวมข้อคำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	**1**	**1**	**0.2**	**0.74**

ตารางที่ 73 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
1) ผู้จัดการทำงานโดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	1	1	1	1
2) ผู้จัดการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
3) ผู้จัดการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่านเกิดความนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ	1	1	1	1
4) ผู้จัดการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1
5) ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทายความสามารถ	1	1	1	1
6) ผู้จัดการกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน	1	1	1	1
7) ผู้จัดการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	1	1	1	1
8) ผู้จัดการสนับสนุนวิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้มองเห็นปัญหา	1	1	1	1
9) ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และเป็นสิ่งท้าทาย	1	1	1	1

ตารางที่ 73 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
10) ผู้จัดการให้คำปรึกษาและแนะนำเป็นรายบุคคล	1	1	1	1
11) ผู้จัดการสร้างบรรยากาศตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม	1	1	1	1
12) ผู้จัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง	1	1	1	1
13) ผู้จัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
14) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้จัดการจะชี้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า	1	1	1	1
15) ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในแง่บวกและลบ	1	1	1	1
16) ผู้จัดการเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	1	1	1	1
17) ผู้จัดการเปิดโอกาส ยอมรับและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน	1	1	1	1
18) ผู้จัดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1
19) ผู้จัดการสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	1	1	1	1
20) ผู้จัดการให้อิสระในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา	1	1	1	1
21) ผู้จัดการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ	1	1	1	1
รวมข้อคำถามภาวะผู้นำ	**1**	**1**	**1**	**1**

ตารางที่ 74 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
22) องค์กรมีการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	1	1	1	1
23) องค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น	1	1	1	1
24) หากบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทจะไม่มีการไล่ออก จนกว่าจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤตขั้นร้ายแรง องค์กรจะทบทวนกำลังคนตามความเหมาะสมและปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	1	1	1	1
25) องค์กรมีประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทราบทั่วกัน	1	1	1	1
26) องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น	1	0	1	0.67
27) องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน	1	1	1	1
28) องค์กรมีการวางแผนการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายด้าน	1	1	1	1
29) องค์กรส่งเสริมให้มีความรอบรู้ และชำนาญในลักษณะงานหลากหลายสายงาน	1	1	1	1
30) ท่านมีความพึงพอใจกับการได้ทำงานหลากหลายสายงาน เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถที่หลากหลายด้าน	1	1	1	1
31) องค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม	1	1	1	1
32) การตัดสินใดๆ ของกลุ่มจะตัดสินร่วมกันใช้มติเอกฉันท์โดยกลุ่ม	1	1	1	1
33) สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม	1	1	1	1
รวมข้อคำถามการบริหารแบบญี่ปุ่น	**1**	**0.91**	**1**	**0.97**

ตารางที่ 75 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
34) ท่านรู้สึกมีพลังในการทำงาน	1	0	1	0.67
35) ขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	1	1	1	1
36) แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียงพยายามในการทำงาน	1	1	1	1
37) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจ และมีแรงบันดาลใจในงาน	1	1	1	1
38) เมื่อตื่นนอนท่านรู้สึกเต็มใจทุกครั้งและอยากไปทำงาน	1	1	1	1
39) งานของท่านท้าทายความสามารถ	1	1	1	1
40) ท่านรู้สึกมีความสุขกับงาน	1	1	1	1
41) เมื่อท่านทำงาน ท่านมักจะลืมเรื่องอื่นเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	1	1	1	1
42) ท่านมีความมุ่งมั่นและจดจ่อใส่ใจอยู่กับงานเสมอ	1	1	1	1
รวมข้อคำถามความยึดมั่นผูกพันในงาน	**1**	**0.88**	**1**	**0.97**

ตารางที่ 76 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
43) ท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1
44) ท่านมีการวางแผนในการทำงาน	1	1	1	1
45) ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง	1	1	1	1
46) ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1
47) ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ดี	1	1	1	1
48) ท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี	1	1	1	1
รวมข้อคำถามผลการปฏิบัติงาน	**1**	**1**	**1**	**1**

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
เรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพื่อทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน

จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปเพื่อปรับปรุง พัฒนาเพื่อเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และความมั่นคงขององค์กรต่อไป

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความจริงมากที่สุด และข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาและกรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ โดยแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 6 หน้า แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น
ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน
ตอนที่ 5 ผลการปฏิบัติงาน

ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

❒ 1.1) ชาย ❒ 1.2) หญิง

2. อายุ

❒ 2.1) ไม่เกิน 24 ปี (Gen Z) ❒ 2.2) 25-42 ปี (Gen Y)

❒ 2.3) 43-57 ปี (Gen X) ❒ 2.4) 58 ปีขึ้นไป (Gen B)

3. ระดับการศึกษา**สูงสุด** (ไม่รวมระดับการศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษา)

❒ 3.1) มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า

❒ 3.2) อนุปริญญา/ปวช./ปวส.

❒ 3.3) ปริญญาตรี

❒ 3.4) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน

❒ 4.1) ไม่เกิน 5 ปี ❒ 4.2) 6-10 ปี

❒ 4.3) 11-15 ปี ❒ 4.4) 16-20 ปี

❒ 4.5) 20-25 ปี ❒ 4.5) 25 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน (สายงานโรงงานและสำนักงาน)

❒ 5.1) พนักงานปฏิบัติการ (Operator)

❒ 5.2) พนักงานส่วนสนับสนุน (Officer)

❒ 5.3) พนักงานระดับหัวหน้างาน
(เช่น Sub-Leader, Leader, Chief, Supervisor, Asst. Manager เป็นต้น)

❒ 5.4) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนถูก (✓)ในช่องเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 2 - 5 คำตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด (ร้อยละ 81-100)
ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มาก (ร้อยละ 61-80)
ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง (ร้อยละ 41-60)
ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อย (ร้อยละ 21-40)
ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด (ร้อยละ 1-20)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการภาวะผู้นำ

ในส่วนนี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาในสายงานของท่าน **ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำงานให้ตำแหน่งผู้จัดการแผนก (Section Manager)**

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านภาวะผู้นำ						
1.	ผู้จัดการทำงานโดยคำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
2.	ผู้จัดการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
3.	ผู้จัดการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานอันทำให้ท่านเกิดความนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ					
4.	ผู้จัดการถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน					
5.	ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทายความสามารถ					
6.	ผู้จัดการกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน					
7.	ผู้จัดการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
8.	ผู้จัดการสนับสนุนวิธีใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้มองเห็นปัญหา					

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9.	ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ และเป็นสิ่งท้าทาย					
10.	ผู้จัดการให้คำปรึกษาและแนะนำเป็นรายบุคคล					
11.	ผู้จัดการสร้างบรรยากาศตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม					
12.	ผู้จัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง					
13.	ผู้จัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน					
14.	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้จัดการจะชี้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า					
15.	ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในแง่บวกและลบ					
16.	ผู้จัดการเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
17.	ผู้จัดการเปิดโอกาส ยอมรับและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน					
18.	ผู้จัดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน					
19.	ผู้จัดการสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน					
20.	ผู้จัดการให้อิสระในการประเมินปัญหาและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา					
21.	ผู้จัดการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การบริหารแบบญี่ปุ่น						
22.	องค์กรมีการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ					
23.	องค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น					
24.	หากบริษัทต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจบริษัทจะไม่มีการไล่ออก จนกว่าจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤตขั้นร้ายแรง องค์กรจะทบทวนกำลังคนตามความเหมาะสมและปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด					
25.	องค์กรมีประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ทราบทั่วกัน					
26.	องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น					
27.	องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน					
28.	องค์กรมีการวางแผนการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายด้าน					
29.	องค์กรส่งเสริมให้มีความรอบรู้ และชำนาญในลักษณะงานหลากหลายสายงาน					
30.	ท่านมีความพึงพอใจกับการได้ทำงานหลากหลายสายงาน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถที่หลากหลายด้าน					
31.	องค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม					
32.	การตัดสินใดๆ ของกลุ่มจะตัดสินร่วมกัน มติเอกฉันท์โดยกลุ่ม					
33.	สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม					

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันยึดมั่นในงาน

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความผูกพันยึดมั่นในงาน						
34.	ท่านรู้สึกมีพลังในการทำงาน					
35.	ขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
36.	แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียงพยายามในการทำงาน					
37.	ท่านภาคภูมิใจ และมีแรงบันดาลใจในงาน					
38.	เมื่อตื่นนอนท่านรู้สึกเต็มใจทุกครั้งและอยากไปทำงาน					
39.	งานของท่านท้าทายความสามารถ					
40.	ท่านรู้สึกมีความสุขกับงาน					
41.	เมื่อท่านทำงาน ท่านมักจะลืมเรื่องอื่น เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว					
42.	ท่านมีความมุ่งมั่นและจดจ่อใส่ใจอยู่กับงานเสมอ					

ตอนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

5.1 ผู้กรอกแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ผลการปฏิบัติงาน						
43.	ท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย					
44.	ท่านมีการวางแผนในการทำงาน					
45.	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง					
46.	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
47.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ดี					
48.	ท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี					

5.2 ผู้กรอกแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานในแผนก (เพื่อนร่วมงาน คือ บุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งและแผนกเดียวกันกับท่าน)

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ผลการปฏิบัติงาน						
49.	เพื่อนร่วมงานของท่านปฏิบัติงานเสร็จตามเป้าหมาย					
50.	เพื่อนร่วมงานของท่านมีการวางแผนในการทำงาน					
51.	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ ความเข้าใจในงานทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง					
52.	เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเหลือทีมงาน หรือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
53.	เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถทำงานร่วมผู้อื่นได้ดี					
54.	เพื่อนร่วมงานของท่านรักษา ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี					

**** กราบขอบพระคุณที่เสียสละอันมีค่าของท่านในการกรอกแบบสอบถาม ****

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ง.

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
เรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น

ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อองค์กร.....
2. ตำแหน่ง.....
3. จำนวนพนักงานประจำทั้งหมด.....

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นในการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่ มีอะไรบ้าง และในปัจจุบันได้นำมาบริหารงานอย่างไรบ้าง

ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ท่านคิดว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความจำเป็นในการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่ มีอะไรบ้าง และในปัจจุบันได้นำมาบริหารงานอย่างไรบ้าง

ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น

ท่านคิดว่าแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่นมีความจำเป็นในการบริหารองค์กรหรือไม่ อย่างไรบ้าง เช่น ด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ ด้านการหมุนเวียนการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

รายละเอียดประกอบคำถาม

ข้อ	รายละเอียด	จำเป็นหรือไม่	ปัจจุบันนำมาใช้หรือไม่
1	**ภาวะการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** ผู้นำที่สามารถบันดาลใจ กระตุ้น ชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงคล้อยตามและปฏิบัติตามผู้นำทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร		
1.1	- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำพฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้นำจะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม		
1.2	- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ชัดเจน เชื่อมต่อไปยังผู้ตามได้ ช่วยให้ผู้ตามได้รับแรงจูงใจและหลงใหลในการเติมเป้าหมายต่างๆ ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน		
1.3	- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตาม ให้การสนับสนุนหากผู้ตามที่ต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง		
1.4	- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำแสดงบทบาทเหมือนเป็นครูหรือพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม และกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง		

ข้อ	รายละเอียด	จำเป็นหรือไม่	ปัจจุบันนำมาใช้หรือไม่
2	**ภาวะผู้นำแบบมีส่วนรวม (Participative Leadership)** พฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การแบ่งปันด้านต่างๆ ด้านข้อมูลข่าวสาร อำนาจและอิทธิพล เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่างๆ และความรู้สึกของผู้ตามที่ไม่ค่อยแสดงออก กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขแก่ผู้ตาม		
2.1	- ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing Information) ผู้นำแจ้ง ชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่ผู้ตามได้รับว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันเหตุการณ์ และมีการสื่อสารที่เหมาะสม		
2.2	- ด้านการแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) ผู้นำการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ตาม ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน ยอมรับและสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็น		
2.3	- ด้านการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) ผู้นำยอมให้ผู้ตามใช้อิทธิพลของผู้นำในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา การสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็นต่างๆ		
3	**การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style)** เป็นการบริหารงานแบบที่เน้นการตัดสินใจมีส่วนร่วมเป็นหลัก ทำงานเป็นทีม การหมุนเวียนสายงานเพิ่มทักษะ เน้นความสำคัญบุคคลกรในองค์กร โดยมีแนวทางบริหารที่เอื้อต่อบุคลากร ก่อให้บุคคลกรเกิดความภักดีและผูกพันต่อองค์กร และดำรงอยู่ในองค์กรระยะยาว		
3.1	- ด้านการจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) ให้ความสำคัญกับการจ้างงานระยะยาวจนเกษียณ เพราะถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่า ควรที่องค์กรจะดำรงรักษาไว้ ทั้งนี้ มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาตามอายุการทำงาน และตราบใดที่พนักงานทำงานหนัก อุทิศตนให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ก็จะไม่มีการไล่ออก		

ข้อ	รายละเอียด	จำเป็นหรือไม่	ปัจจุบันนำมาใช้หรือไม่
3.2	- ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensual Decision Making) องค์กรเน้นการตัดสินใจร่วมกัน แม้ว่าการตัดสินใจแบบนี้จะทำให้เกิดความล่าช้ากว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว แต่ก็ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมตัดสินใจ		
3.3	- การหมุนเวียนพัฒนาทักษะ (Job Rotation) องค์กรมีการวางแผนการหมุนเวียนงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความรอบรู้และชำนาญในลักษณะงานหลากหลายด้าน ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้นและสามารถได้รับเลื่อนตำแหน่งได้มากขึ้นในระยะยาว		
3.4	- การทำงานเป็นทีม (Teamwork)		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....