

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)
ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วน
ทำความเย็นแห่งหนึ่ง

ศิริธิดา ดวงหะคลัง

TNII

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2567

MANAGER'S PARTICIPATIVE LEADERSHIP AND JAPANESE COMMUNICATION
(HORENSO) ON EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK
COMMITMENT IN A REFRIGERATION PARTS MANUFACTURING COMPANY

Sirathida Duanghaklang

TNII

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

Graduate Studies

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2024

หัวข้อสารนิพนธ์

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น
(โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพัน
ในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง

โดย

ศิริธิดา ดวงพะคลั่ง

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตศึกษา สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต

..... รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากร ศรีเชวงทรัพย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ

(ดร.เอิบ พงษ์พอง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ศิริดา ดวงหะคลัง : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์, 90 หน้า.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน 4) เพื่อศึกษาการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 5) เพื่อศึกษาการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล จำนวน 298 คน สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการการสื่อสารแบบญี่ปุ่น ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก 4.09 , 4.14 , 4.17 และความผูกพันในงาน อยู่ในระดับมากที่สุด 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีค่า ($\beta = 0.48$) และด้านแบ่งปันอิทธิพล มีค่า ($\beta = 0.41$) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีอำนาจด้านพยากรณ์ ร้อยละ 78 2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการการแบ่งปันอำนาจ มีค่า ($\beta = 0.44$)และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีค่า ($\beta = 0.40$) ส่งผลต่อความผูกพันในงาน โดยมีอำนาจด้านพยากรณ์ ร้อยละ 54 3) การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ประกอบด้วยการติดต่อ มีค่า ($\beta = 0.34$) การปรึกษา มีค่า ($\beta = 0.33$) และการรายงาน มีค่า ($\beta = 0.28$) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีอำนาจด้านพยากรณ์ ร้อยละ 81 และ 4) การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ประกอบด้วย การรายงาน มีค่า ($\beta = 0.40$) การติดต่อ มีค่า ($\beta = 0.33$) ส่งผลต่อความผูกพันในงาน โดยมีอำนาจด้านพยากรณ์ ร้อยละ 53 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ดังนั้น องค์กรต้องวางแผนพัฒนาผู้จัดการให้มีการแบ่งปันข้อมูลและแบ่งปันอิทธิพลกับพนักงานรวมถึงสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบญี่ปุ่น คือ การติดต่อ การปรึกษาและการรายงานเพื่อเพิ่มความผูกพันองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน

บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2567

ลายมือชื่อนักศึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

SIRATHIDA DUANGHAKLANG : MANAGER'S PARTICIPATIVE LEADERSHIP AND JAPANESE COMMUNICATION (HORENSEN) ON EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK COMMITMENT IN A REFRIGERATION PARTS MANUFACTURING COMPANY. ADVISOR : ASST.PROF.DR.BOONYADA NASOMBOON, 90 PP.

The objectives of this study were to 1) The level of participatory leadership of managers, Japanese communication (Horenso), work commitment, and organizational commitment of employees. 2)study the participatory leadership of managers affecting employees' organizational commitment. 3)The participatory leadership of managers affects employees' job commitment. 4)The Japanese communication (Horenso) affects employees' organizational commitment. 5) The Japanese communication (Horenso) affects employees' job commitment. A questionnaire was used to collect data from 298 psn. The statistics used were mean, standard deviation, percentage, and multiple regression analysis.

The study's results found that 1) the level of participatory leadership of Japanese communication managers, organizational commitment was at a high level of 4.09, 4.14, 4.17, and job commitment was at a high level of 4.22 results of the hypothesis testing showed that participatory leadership consisted of information sharing ($\beta=0.48$) and influence sharing ($\beta=0.41$), which affected organizational commitment. With a predictive power of 78% and participatory leadership of managers, sharing power is($\beta=0.44$), and sharing information ($\beta=0.40$) affected work commitment with a predictive power of 54 %and found that Japanese communication (Horenso) consisting of contact is ($\beta=0.34$), consultation is ($\beta=0.33$)reporting is ($\beta=0.28$)affected organizational commitment with the predictive power of 81% and Japanese communication (Horenso) consisting of reporting is ($\beta=0.40$), contact is ($\beta=0.33$) affected work commitment with the predictive power of 53% at a statistical significance level of 0.01.

Therefore, the organization must plan to develop managers to share information and influence employees, and support Japanese communication, which is contact, consultation, and reporting to increase organizational commitment and employee commitment.

Graduate Studies
Field of Study Business Japanese
Academic Year 2024

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

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ ประธานกรรมการ ดร.เอิบ พงษ์ทอง กรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสหมบุญ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนติดตามการทำวิจัย รวมไปถึงตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ชาวไทยและพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็น แห่งหนึ่งทุกท่าน ที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการเก็บข้อมูลของงานสารนิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบคุณ ครอบครัวดวงหะคลัง และเพื่อนพ้องสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น MBJ รุ่นที่ 9 ทุกคนที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจที่ดีตลอดมาจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ให้วิชาความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำสารนิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขออภัยไว้เพียงผู้เดียวและจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

ศิริธิดา ดวงหะคลัง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญรูป	ฉ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ).....	12
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความผูกพันต่อองค์กร.....	27
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความผูกพันในงาน.....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
3 วิธีดำเนินการวิจัย	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร.....	41
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	42
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ของผู้จัดการ.....	45
	ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (Horenso).....	48
	ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Work Engagement).....	51
	ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	53
5	บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	66
	สรุปผลการวิจัย.....	66
	อภิปรายผลการวิจัย.....	71
	ข้อเสนอแนะงานวิจัย.....	73
	บรรณานุกรม.....	75
	ภาคผนวก.....	81
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	82
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	90

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 โฮ เรน โซ ที่แท้จริง 5 ระดับ	21
2 สรุปผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของครอนบัค	37
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	42
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	42
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาสูงสุด	43
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพการจ้างงาน	43
7 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามระยะปฏิบัติงาน	44
8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามแผนกที่สังกัด	44
9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ	45
10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)	45
11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing)	46
12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing)	47
13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)	49
14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) การรายงาน (Houkoku)	49
15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) การติดต่อ (Renraku)	50
16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) การปรึกษา (Soudan)	51
17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	52
18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement)	52
19 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	54
20 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการศึกษา	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปัน อิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	56
22 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปัน อิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	57
23 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปัน อิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันในงาน.....	58
24 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปัน อิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันในงาน (Y_2)	59
25 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) ด้านการติดต่อ (Renraku; X_{22}) ด้านการ ปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร	61
26 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	61
27 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันในงาน.....	63
28 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันในงาน.....	63
29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	65

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	แสดงข้อมูลชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทย	1
2	กรอบแนวคิดการวิจัย	6
3	ภาพองค์การที่มี โฮ เรน โซ ดีทั้งแนวตั้งและแนวนอน.....	13
4	การแบ่งปันข้อมูลในแนวนอน.....	16
5	การพัฒนายกระดับผ่านการปรึกษา (โซตัน)	17
6	มุมมอง 3 ประการเพื่อโฮเรนโซที่มีประสิทธิผล	19



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยถือเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางที่ดึงดูดความสนใจของนักลงทุนต่างชาติ ในฐานะฐานการผลิตและตลาดการลงทุนที่สำคัญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยจุดเด่นด้านยุทธศาสตร์ที่ตั้งที่เชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ ทั้งยังเป็นศูนย์กลางของระบบโลจิสติกส์ในภูมิภาคขนส่งที่สะดวกสบายได้ทั้ง ทางบก ทางเรือและทางอากาศ มีแรงงานที่มีทักษะพร้อมทั้งค่าจ้างที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่งในภูมิภาค ทำให้นักลงทุนมองว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่คุ้มค่า โดยจากข้อมูลการอนุญาตให้คนต่างชาติเข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทยภายใต้พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ช่วงตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม 2567 นั้นมีจำนวนถึง 954 ราย การลงทุนผ่านช่องทางการขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว 227 ราย และการขอหนังสือรับรองการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว 727 ราย เงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 228,106 ล้านบาท จ้างงานคนไทย 3,037 คนโดยกลุ่มนักลงทุนที่มีมากเป็นอันดับที่มากที่สุด คือ นักลงทุนสัญชาติญี่ปุ่นมีจำนวน 254 ราย คิดเป็น 27% ของจำนวนธุรกิจต่างชาติในไทย มีเงินลงทุนสูงถึง 121,190 ล้านบาท ในธุรกิจบริการทางวิศวกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์, ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศเพื่อจัดซื้อสินค้า วัตถุดิบ และชิ้นส่วน เป็นต้น ดังรูปที่ 1 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2567)

ชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทย ภายใต้ พ.ร.บ.การประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ.2542 ปี 2567					
ลำดับที่	ประเทศ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ	เงินลงทุน (ล้านบาท)	ร้อยละ
1	ญี่ปุ่น	254	27	121,190	53
2	สิงคโปร์	137	14	22,485	10
3	จีน	123	13	19,547	9
4	สหรัฐอเมริกา	121	13	24,675	11
5	ฮ่องกง	69	7	15,281	7
6	อื่นๆ	250	26	24,928	10
	รวม	954	100	228,106	100

รูปที่ 1 แสดงข้อมูลชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทย

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). ชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทย. ออนไลน์.

จากข้อมูลดังกล่าว แม้ว่าจะมีนักลงทุนสัญชาติญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้นก็ตาม แต่ในทางตรงข้ามบริษัทซูซูกิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) ได้มีการแถลงการณ์จะปิดโรงงานผลิตรถยนต์ภายในประเทศไทยในช่วงปลายปี 2568 นี้ เนื่องจากประสบปัญหายอดขายที่อ่อนแอ และการแข่งขันกับอุตสาหกรรมยานยนต์สัญชาติจีน ที่เข้ามาบุกตลาดในไทยมากขึ้น และจากข้อมูลสถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์ภาพรวมในประเทศนั้น อัตราการผลิตรถยนต์ทั้งหมดในเดือนตุลาคม 2567 เมื่อเทียบกับในช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้านี้ ลดลงถึงร้อยละ 25.13 ซึ่งเกิดจากหลากหลายปัจจัย เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค ปัญหาหนี้สินครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้สถาบันการเงินเข้มงวดในการอนุมัติสินเชื่อมากขึ้นเพราะมูลค่าและแนวโน้มหนี้เสียที่เพิ่มสูงขึ้นอีกทั้งมีการแข่งขันในกลุ่มยานยนต์โดยเฉพาะในยานยนต์ไฟฟ้า (EV) การลดลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้ผลิอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องเผชิญกับความท้าทายนี้ และต้องมีการปรับตัววางแผนกลยุทธ์ในด้านธุรกิจที่รอบคอบมากยิ่งขึ้นเหมาะสม พร้อมทั้งต้องวางแผนในการรับมือหากประสบปัญหาทั้งในด้านการผลิตและการตลาดให้เหมาะสมเพื่อธุรกิจยังคงอยู่ได้ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2567 : ออนไลน์)

บริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง เริ่มต้นกิจการโดยมีบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนแอร์รถยนต์และแอร์บ้าน มีฐานการผลิตในประเทศไทยมากกว่า 20 ปีปัจจุบันมี 2 สาขา จำนวนพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นทั้งหมด 9 ท่าน และผู้จัดการชาวไทย 16 ท่านรวมทั้งหมด 950 คน โดยมีผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเป็นอำนาจสูงสุดในองค์กร บริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติญี่ปุ่นแห่งนี้ เป็นบริษัทที่ได้รับความสนใจของผู้คนในละแวกนั้นซึ่งมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายรูปแบบมีความยากง่ายแตกต่างกัน จึงจำเป็นที่ต้องมีพนักงานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อปริมาณงานที่มี แต่ในทางกลับกันบริษัทเองยังคงมีอัตราการเข้าออกของพนักงานเป็นประจำ และจากการแข่งขันในกลุ่มยานยนต์ไฟฟ้า(EV) มากขึ้น อุตสาหกรรมยานยนต์ทำให้ ส่งผลกระทบต่อ บริษัทจึงต้องปรับตัว เพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาดควบคู่กับการลดภาระค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นส่วนของต้นทุนการผลิต จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการทำงานสามารถแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้บางครั้งพนักงานเกิดความกดดันในการทำงานได้ เพื่อแก้ไขปัญหานี้บริษัทได้วางกลยุทธ์เพื่อรักษาพนักงานไว้ในองค์กร เช่น กิจกรรมสุขสันต์วันเกิด การท่องเที่ยวประจำปี งานเลี้ยงสังสรรค์ การเปลี่ยนรถรับส่งพนักงานจากรถพัดลมเป็นรถปรับอากาศ การจัดอบรมเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ปัจจัยในด้านภาวะผู้นำแบบของผู้จัดการ ที่เน้นให้พนักงานสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น และรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั้นก็มีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน

ความรู้สึกที่พนักงานมีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ต่อองค์กรรู้สึกกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป ซึ่งให้เห็นว่าบริษัทญี่ปุ่นที่มีระบบการจัดการที่เน้นความยุติธรรมและการพัฒนาทักษะพนักงาน มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันของพนักงานที่สูงขึ้นซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความสำเร็จขององค์กร (Kato; and Owan. 2020)

ปัจจุบันนี้เป็นช่วงเวลาที่ผู้นำยุคใหม่ ต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่ผันเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว คุณสมบัติของผู้นำที่ดีในยุคนี้จึงไม่ใช่เพียงแค่คอยทำตามระบบหรือคู่มือบริหารในช่วงเวลาปกติเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักยืดหยุ่นสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ และแก้ไขวิกฤตหรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ซึ่งเราได้สรุปมาคร่าว ๆ จากบทความ Adecco ที่ได้รับรู้ ผู้นำยุคใหม่ควรมีจิตตวิสัยเป็นแนวทางในการทำงาน และพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำสำหรับองค์กร ผู้นำจะต้องมีทักษะความสามารถในการสื่อสารอย่างเปิดเผย จริงใจ เพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น สื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจเพื่อลอบประโลมและเยียวยาความรู้สึกของผู้อื่น และสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อชักจูงให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หากผู้นำมีคุณสมบัติเหล่านี้ก็จะสามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเข้าควบคุมสถานการณ์ที่โกลาหลได้อย่างฉับพลัน และผู้นำที่ดีต้องมีส่วนร่วมพร้อมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือพนักงานในการทำงานให้สามารถพัฒนาศักยภาพ และปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะนำมาสู่การก่อให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีควรจะเป็นผู้ฟังที่ดีเช่นกัน เพื่อที่จะได้คอยรับฟังปัญหา พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาได้ถูกจุดคอยให้คำแนะนำ ผลักดันให้ลูกน้องได้เติบโต สร้างแรงจูงใจแทนการสั่งงาน แสวงหาความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากรอบด้าน รวมถึงมีความสามารถในการมองภาพรวมและมองการณ์ไกลเพื่อนำทีมไปสู่เป้าหมายการนำแนวคิดในการบริหารแบบญี่ปุ่นเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ต้องมีผู้นำหรือผู้จัดการที่ต้องสามารถตัดสินใจได้ มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล เฮาส์ (House. 1976a) จากงานวิจัยของ เอเมอร์ จันทบูลย์ (2560) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การที่ผู้จัดการมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนั้นการที่จะปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละวันนั้น พนักงานในองค์กรต้องอาศัยการสื่อสาร ซึ่งหากไม่มีการสื่อสารที่ดีจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่นถ้าปรับปรุงประสิทธิภาพหรือความสามารถของตนเองเพียงคนเดียว แต่ที่ทำงานหรือสมาชิกในที่มทุกคนไม่ได้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ก็จะไม่ได้แตกต่างไปจากเดิม การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการทั่วทั้งองค์กร มิเช่นนั้นจะไม่มีคามหมาย ซึ่งการสื่อสารแบบญี่ปุ่น หรือโฮเรนโซคือ สิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในวงจรของการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง เพราะในแง่ของการดำเนินธุรกิจจริง ๆ คนหนึ่งคนไม่มีทางตัดสินใจและดำเนินการเองในทุกเรื่องได้ วงจรเล็กๆ ของโฮเรนโซ จึงถูกดำเนินการอยู่ในทุกขั้นตอน โนกุจิ ซาโตมิ (Noguchi Satomi. 2007) จากงานวิจัย

ของ ดร.วรรณ ปัญญา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2567) พบว่า อุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องมีการผลักดันให้มีการสื่อสารแบบโฮเรนโซ เพื่อป้องกันและลดปัญหางานที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง เพื่อนำผลที่ได้จากศึกษาไปปรับปรุงและการพัฒนาสร้างความผูกพันแก่พนักงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง มีความมุ่งหมายในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง
4. เพื่อศึกษาการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง
5. เพื่อศึกษาการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง

สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง โดยมีสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง

3. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง

4. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง สรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ ใช้แนวคิดของ เฮ้าส์ (House. 1976a)
 - 1.1 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
 - 1.2 การแบ่งปันอำนาจ
 - 1.3 การแบ่งปันอิทธิพล
2. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น ใช้แนวคิดของ โนกุจิ ซาโตมิ (Noguchi Satomi. 2007)
 - 2.1 การรายงาน (โฮโคะซุ)
 - 2.2 การติดต่อ (เรนระซุ)
 - 2.3 การปรึกษา (โซตัน)

ตัวแปรตาม

3. ความผูกพันต่อองค์กร ใช้แนวคิดของ พอร์เตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974)
4. ความผูกพันในงาน ใช้แนวคิดของ ชูเฟลิ; และเบกเกอร์ (Schaufeli; and Bakker. 2004)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

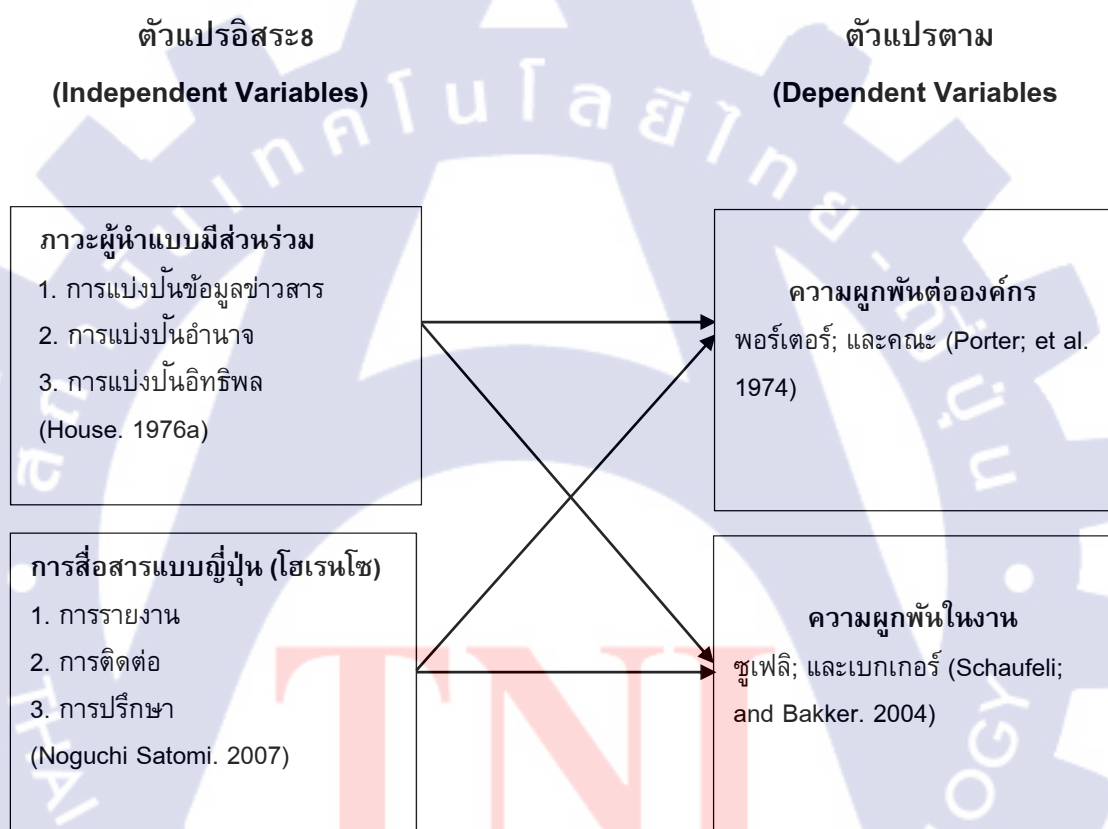
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณนี้ คือ พนักงาน หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการ ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติแห่งหนึ่ง ที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 331 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2567 - มกราคม 2568

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ ซึ่งทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แฮร์ส (House. 1976a) แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารแบบญี่ปุ่นโนกูจิ ซาโตมิ (Noguchi Satomi. 2007) ความผูกพันต่อองค์กร พอร์เตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974) และความผูกพันในงาน ใช้แนวคิดของ ชูเฟลิ; และเบกเกอร์ (Schaufeli; and Bakker. 2004) แสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะระดับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงแผนการพัฒนภาวะผู้นำต่อไป

2. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงแผนการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป

3. ทราบถึงลักษณะการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงแผนการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้จัดการแผนกชาวไทยขององค์กรบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเป็นแห่งหนึ่ง

2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมอัน ประกอบไปด้วยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันอำนาจ และแบ่งปันอิทธิพล ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จ

2.1 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมในการพิจารณาและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทันเหตุการณ์ และมีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

2.2 การแบ่งปันอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระจายอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร และการยอมรับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ

2.3 การแบ่งปันอิทธิพล หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหาและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน (House, 1976)

3. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น หมายถึง คุณลักษณะด้านการทำงานของวัฒนธรรมญี่ปุ่น ที่มีกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่ใช้การสื่อสารเป็นหลัก ซึ่งการสื่อสารนั้นจะเป็นการสื่อสารในลักษณะการรายงาน ประสานงาน รวมถึงปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงาน

3.1 การรายงาน (Hokoku) หมายถึง การรายงานข้อมูลข่าวสารหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผิดปกติหรือปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงาน ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความคืบหน้าของงาน รวมถึงผลของงานที่ทำเสร็จให้หัวหน้างานได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุงงาน ไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา

3.2 การติดต่อ (Renraku) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ร่วมมือปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้ง หรือก้าวก่ายหน้าทีกัน

3.3 การปรึกษา (Soudan) หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นของตน อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระกับผู้บังคับบัญชา ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนจะลงมือทำ การแก้ไข ปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน และขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อให้งานมีผลลัพธ์ที่ดี (Noguchi Satomi. 2007)

4. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกและความสัมพันธ์ที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่น และจงรักภักดีที่จะสนับสนุนเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Porter; et al. 1974)

5. ความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบทบาทหน้าที่และงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งสะท้อนผ่านความมุ่งมั่น ความทุ่มเท และความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยคุณภาพสูงสุด พนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงจะรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ตนทำ (Schaufeli; and Bakker. 2004)

TNI

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

ในการศึกษา “ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง” ได้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความผูกพันต่อองค์กร
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความผูกพันในงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา

ประวัติโดยย่อ

บริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งได้เริ่มดำเนินกิจการในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 บริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI และมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในพื้นที่กระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO14001 ติดตั้งเครื่องปรับอากาศสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มุ่งมั่นในการลดของเสียในกระบวนการผลิตและตั้งเป้าหมายเคลมจากลูกค้าเป็นศูนย์ ซึ่งปัจจุบันบริษัทมีพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้างรวม 950 คน โดยมีผู้จัดการชาวญี่ปุ่นจำนวน 9 ท่าน และผู้จัดการชาวไทย 16 ท่าน บริษัทจึงได้นำหลักการบริหารแบบญี่ปุ่น เช่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) มาใช้พร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีกิจกรรม เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ งานเลี้ยงสังสรรค์ปีใหม่ และเงินรางวัลสำหรับพนักงานที่มีสถิติการมาปฏิบัติงานดี แม้จะมีการนำหลักการบริหารแบบญี่ปุ่นและกิจกรรมต่างๆ มาใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร แต่ปัญหาการลาออกของพนักงานยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับองค์กร จำเป็นต้องสรรหาพนักงานเข้ามาทดแทนอยู่เสมอๆ ขาดความเสถียรภาพในการทำงาน ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันต่อที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงานในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

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

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

2. ผู้นำยุค ค.ศ.1960-1980 ผู้นำในยุคนี้จะคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ การคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงผู้บริหาร และการคำนึงถึงงาน อาทิ 1) ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ผู้นำปรับเปลี่ยนทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของบุคคลนั้นๆ 2) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) พฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดเป็นการผสมผสานระหว่างการมุ่งคน และมุ่งงานแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบสั่งการ แบบขยายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน

3. ทฤษฎีใน ค.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 จุดมุ่งหมาย ตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader Theory) เป็นผู้นำที่มีความสามารถทั้งในการติดต่อระหว่างบุคคล การชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สร้างความเคารพนับถือกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ใช้สติปัญญา และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำรายบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำองค์กรในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มความพึงพอใจและการก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ขององค์กร รายละเอียดดังนี้

ลิเคิร์ต (Likert. 1961) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ไป โดยอาศัยแนวคิดในเรื่องแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาเป็นพื้นฐานการศึกษา ซึ่งพบว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่า เกิดความผูกพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตร เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ท้ายที่สุดการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม 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 และทุกหน่วยงานมุ่งเน้นการแก้ปัญหา มากกว่าการตำหนิตติเตียนกัน
 8. มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
- เฮ้าส์ (House. 1976a) ได้นำทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) มาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยได้นำแนวคิดมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เน้นว่าผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กรสอดคล้องไปด้วยกันผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารทั้งเชิงปฏิบัติการและเชิงนโยบายที่ชัดเจน เป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ว่าต้องเริ่มต้นปฏิบัติจากส่วนใดและจะไปอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัว

โดยจะลดอุปสรรคต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุดและผู้นำจะต้องสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างเต็มที่การที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดร่วมทำจะทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำการให้มีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจและร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างงานต่างๆ ขององค์กร เฮาส์ (House. 1976b : 1-38) ได้ให้ความหมายในเชิงแนวทางการปฏิบัติว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการปฏิบัติเอาใจใส่กับความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก โดยช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสาร กระตุ้นให้มีการเสนอแนะทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา 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 การรับฟังความคิดเห็นรวมถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลให้สมาชิกมีความเข้าใจกันและกัน

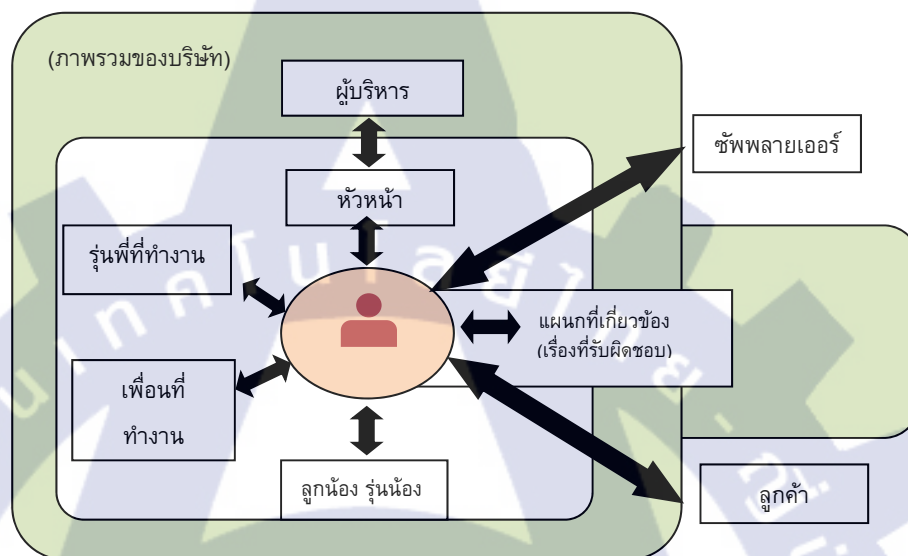
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)

โนกูชิ ซาโตมิ (Noguchi Satomi. 2007) กล่าวในหนังสือเรื่องพื้นฐานของ โฮ เรน โซกับการเสริมความสามารถในการนำไปปฏิบัติโดยเริ่มตั้งแต่หนึ่ง : ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้กลายเป็นคนที่ทำได้ ดังนี้

ความสำคัญของ โฮ เรน โซ

ในระยะหลังมีคนป่วยเป็นโรคซึมเศร้าโดยมีสาเหตุมาจากการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเบื้องหลังของปัญหาด้านสภาพจิตใจในลักษณะเช่นนี้ มีปัญหาจากการขาดความสามารถในการสื่อสารอยู่เช่นกัน เมื่อความสามารถในการสื่อสาร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นลดลง การสื่อสารอย่างเข้มข้นในที่ทำงานที่เคยมีในอดีต ก็จะเริ่มจืดจาง จนทำให้ที่ทำงานไร้การสื่อสารกัน เมื่อในที่ทำงานไร้การสื่อสารกัน ต่างคนต่างทำงานก็จะสนใจเพียงแต่งานของตนเพื่อให้ผลงานตนเองเป็นที่โดดเด่น การที่หัวหน้าที่เพื่อนร่วมงานมาร่วมตรวจสอบเช็คก็จะทำได้ยาก ทำให้เกิดความเสียหายจากความผิดพลาดและความเข้าใจผิดได้ง่ายเช่นกัน เพราะไม่ได้

ดำเนินการสื่อสารกันให้เพียงพอ ความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น ก็ะยิ่งลดลงไปเรื่อยๆ ต่อให้มีสิ่งที่อยากจะถาม สิ่งที่ต้องการจะปรึกษา ก็ะเริ่มไม่สามารถเข้าไปชวนคุยก่อนได้ ความผิดพลาดในการแจ้ง การลืมรายงานก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น เกิดเป็นความขัดแย้ง ต่างฝ่ายต่างถามหาความรับผิดชอบของอีกฝ่ายเช่นนี้เมื่อใดก็เปรียบเสมือนกับอาการป่วยระยะสุดท้าย ความผิดพลาดใหญ่ๆ ทำให้เกิดปัญหาสูญเสียทั้งเงินมหาศาลและเวลา



รูปที่ 3 ภาพองค์กรที่มี โฮ เรน โซ ดีทั้งแนวตั้งและแนวนอน

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p. 57.

ถ้าคุณอยู่ตรงกลางจะดำเนินการ โฮ เรน โซ อย่างไร ลูกศรที่เชื่อมโยงกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ นั้น แสดงถึงการสื่อสารด้วย โฮ เรน โซ หากเน้นการปลูกฝัง โฮ เรน โซ ในบริษัทที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อยู่แล้ว ก็จะสามารถคงรักษาเส้นทางการสื่อสารตามที่แสดงด้วยลูกศรนี้ ข่าวสารต่างๆ ก็จะไปผ่านเส้นทางเหล่านั้น และถูกนำไปแบ่งปันให้กับผู้ที่ต้องการ ถ้าเป็นเช่นนั้น บรรยากาศในที่ทำงานก็จะดีขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานก็จะดีขึ้นตาม มาด้วย มีการการตรวจเช็คเกิดขึ้น ก็จะลดความผิดพลาดได้ด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบเป็นทีม ทุกคนในทีมก็จะทำงานดีขึ้น สร้างผลลัพธ์ได้มากขึ้น

ความหมายของโฮเรนโซ

คาเมตะ (ปราณี หมิ่นมะเร็ง. 2563; อ้างอิงจาก Kameda. 2013) ได้กล่าวว่า Ho Ren So เป็นลักษณะด้านการงานที่ใช้การสื่อสารเป็นหลักซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะด้านการงานของวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะการทำงานของ Ho Ren So ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ 1. Hokoku (รายงานผล) 2. Renraku (ติดต่อ) 3. Sodan (ปรึกษา) โดยสามารถอธิบายถึงรายละเอียดที่นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพของชาวญี่ปุ่นดังนี้

1. Hokoku (การรายงานผล : Reporting) คือ การรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน หรือ การรายงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือพบปัญหาระหว่างการทำงานกับโครงการที่ตนรับผิดชอบ

2. Renraku (การติดต่อ : Contacting) คือ การถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมิได้เกิดจากการคาดเดาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก

3. Sodan (การปรึกษา : Consulting) คือ การปรึกษาหารืออภิปรายกับผู้บังคับบัญชาหรือรุ่นพี่เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องการจะปรึกษาหารือสำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ สำหรับการปรึกษานั้นจะทำการปรึกษาเมื่อผู้รับผิดชอบโครงการต้องการแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นมีผลลัพธ์ที่ดี

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า โฮ เรน โซ นั้น หมายถึง คุณลักษณะด้านการงานของวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่มีกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่ใช้การสื่อสารเป็นหลัก ซึ่งการสื่อสารนั้นจะเป็นการสื่อสารในลักษณะการรายงานติดต่อ รวมถึงปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

โฮ (โฮโคะบุ) หมายถึง การรายงานข้อมูลข่าวสารหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผิดปกติหรือปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงาน ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความคืบหน้าของงาน รวมถึงผลของงานที่ทำให้หัวหน้างานได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุงงานไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา

เรน (เรนระบุ) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ร่วมมือปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือก้าวร้าวหน้าทีกัน

โซ (โซตัน) หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นของตนอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระกับผู้บังคับบัญชา ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนจะลงมือทำ การแก้ไข ปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน และขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อให้งานมีผลลัพธ์ที่ดี

โฮโคะซุ หน้าแรกของ โฮ ก็คือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในแนวตั้งตั้งแต่ระดับบนคือ ประธานบริษัทไปจนถึงพนักงานทั่วไป คำสั่งและการรายงานถือเป็นเซ็ทเดียวกัน ในที่ทำงานจริง ข้อมูลจากบนสู่ล่างจะเริ่มต้นด้วยการสั่งการลงมา เมื่อผู้บริหารระดับสูงสั่งมาที่ผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย จากผู้จัดการฝ่ายสู่ผู้จัดการส่วนของแต่ละทีม และจากผู้จัดการส่วนไปยังพนักงานทั่วไป ซึ่งทีมรวมที่เรียกว่าบริษัท ก็จะทำงานตามคำสั่งจากบนลงล่างแบบนี้ แต่ลำพังการสั่งงานจากบนลงล่างอย่างเดียว ก็จะไม่มีความหมายของทีมงานเข้ามาที่ผู้บริหารระดับสูง เมื่อไม่มีข้อมูลข่าวสาร ก็ไม่สามารถออกคำสั่งใหม่ได้ ดังนั้นลักษณะการไหลของข้อมูลจากล่างขึ้นบนหรือ โฮโคะซุ (การรายงาน) จึงเป็นสิ่งจำเป็น หน้าก่อนหน้าแรกของ โฮโคะซุ ก็คือการหมุนวงจรของคำสั่งและการรายงานอย่างต่อเนื่อง

โฮโคะซุ (การรายงาน) แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

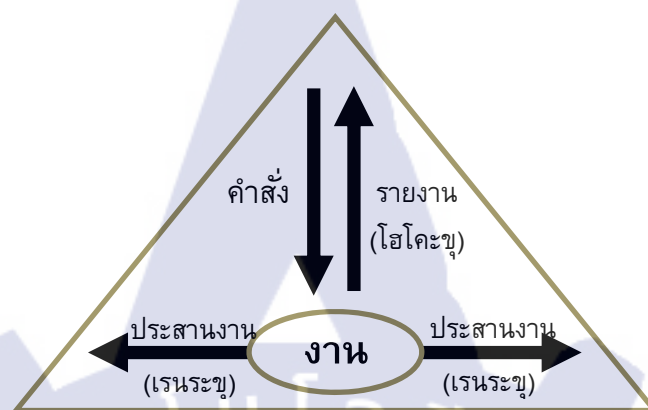
1. การรับคำสั่ง การรับคำสั่งจากหัวหน้ามาอย่างถูกต้องคือก้าวแรกที่จะช่วยให้รายงานได้ดียิ่งขึ้น
2. การรายงานผล เมื่อทำงานเสร็จแล้ว จะต้องรายงานผลลัพธ์นั้น นี่ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานและคือส่วนที่เป็นพื้นฐานของ โฮโคะซุ
3. การรายงานปัญหาถือเป็นการรายงานที่จำเป็นในยามที่เกิดปัญหาขึ้นมาในระหว่างงานแล้วไม่รู้ว่าควรจะทำอย่างไรดี
4. การรายงานสิ่งที่สังเกตพบ เป็นการรายงานที่ยกระดับขึ้นมาอีกขั้นหนึ่ง เป็นการนำสิ่งที่สังเกตพบรายงานให้กับหัวหน้า เพื่อนำไปสู่วิธีการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. การรายงานผลระหว่างดำเนินการ กรณีที่เป็นงานซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการนาน ต่อให้งานยังไม่เสร็จก็ตามแต่ก็ควรรายงานผลระหว่างดำเนินการ เพื่อช่วยลดความสูญเสียเปล่าในด้านเวลาและแรงที่ใช้ไปกับงานนั้นๆ

วิธีการรายงาน ควรรายงานจากข้อสรุปก่อน โดยมีลำดับดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการรายงานจากข้อสรุป ผลลัพธ์ ตัวอย่างประโยค: ผู้จัดการแผนกครับ เมื่อวานมีการแจ้งมาว่า บริษัท B ไม่เลือกใบเสนอราคาที่เราส่งไปครับ
2. อธิบายความเป็นมา สาเหตุและเหตุผลที่นำมาสู่ข้อสรุปนั้น ตัวอย่างประโยค : ดูเหมือนว่าเราจะไม่สามารถเอาชนะใบเสนอราคาของบริษัท D กับบริษัท H ที่เป็นคู่แข่งได้นะครับ
3. ถ้าถูกถามในตอนท้ายสุดก็ให้เสริมความคิดเห็นของตนเองลงไปตัวอย่างประโยค : ผมคิดว่าเราจำเป็นต้องปรับลดราคาวัสดุให้ถูกลงมาอีกสักหน่อยครับ มีคนเป็นจำนวนมากที่มีลำดับการพูดตรงกันข้ามเริ่มอธิบายความคิดเห็น เหตุผลก่อนแล้วรายงานข้อสรุปในตอนท้ายสุดซึ่งจะทำให้ประโยค 1 ประโยคยาวเกินไป เข้าใจยากและใช้เวลานาน

เรนระซุ คือ การสื่อสารแบบแนวนอนเพื่อเดินหน้านงานแบบเป็นทีม ในการทำงานที่ได้รับคำสั่งมานั้นจำเป็นต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานให้กับเพื่อนร่วมงานใน ที่ทำงาน ทีมลีดเดอร์ ผู้คนในแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยเมื่อเทียบกับ โฮโคะซุ (กับคำสั่ง) ที่เป็นการ

แบ่งปันข้อมูลในแนวตั้ง เรนระซุ ก็คือ สิ่งที่จะเสริมจุดแข็งขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการแบ่งปันข้อมูลในแนวนอนภายในที่ทำงาน เมื่อต้องทำงานแบบเป็นทีม



รูปที่ 4 การแบ่งปันข้อมูลในแนวนอน

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p. 60.

องค์ประกอบของเรนระซุมี 3 ประการ

1. แบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่แน่นอน

1.1 ไม่ถ่ายทอดข้อมูลผิดทั้งผู้ที่ได้รับการติดต่อและผู้ที่ติดต่อทั้งสองฝ่ายควรถ่ายทอดข้อมูลโดยไม่ผิดพลาด

1.2 เน้นการจดบันทึกและพูดทวนสิ่งที่ได้ยิน เพื่อยืนยันว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

1.3 สร้างนิสัยในการแจ้งตัวเลขที่แน่นอน

1.3.1 ไม่ย่อวันที่ เช่น ภายในวันที่ 8 เปลี่ยนเป็น ภายในวันที่ 8 กันยายน

1.3.2 พูดเป็นเวลาที่เกี่ยวข้องกับ 24 ชั่วโมง เช่น จาก 6 โมง เปลี่ยนเป็น 18 นาฬิกา

1.3.3 ไม่ใช่คำที่คลุมเครือ เช่น ด่วนเดี๋ยวนี้เปลี่ยนเป็น ภายในวันที่ 5 เดือนหน้า

1.4 ลองทบทวนดูว่าคิดไปเองหรือไม่เพราะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีการแจ้งผิดพลาด

1.5 ควรยืนอยู่ในมุมมองของลูกค้า เพื่อให้มองเห็นถึงจุดที่สับสนหรือแจ้งตกหล่น

2. การแจ้งหรือติดต่อกับบุคคลภายในบริษัท

2.1 การมุ่งทำงานให้มีบทบาทที่เด่นอยู่คนเดียวจะนำมาซึ่งสภาพที่ไร้การสื่อสาร

2.2 ฝึกการรับโทรศัพท์และจดบันทึกข้อความอย่างมืออาชีพ

2.3 การแจ้งไปโดยที่อีกฝ่ายไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ จะทำให้ถูกเหมินเฉยได้ง่ายจึงควรถ่ายทอดให้อีกฝ่ายเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ด้วย

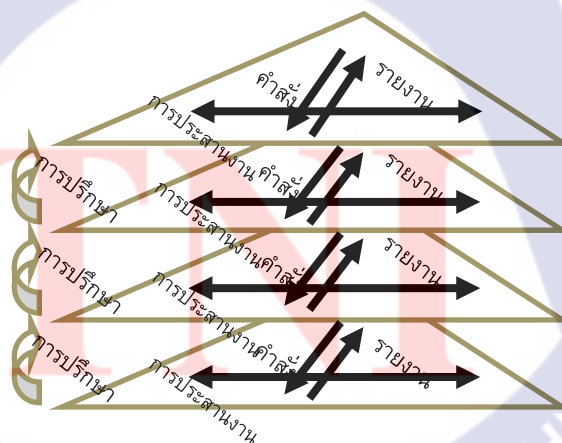
2.4 ถ้าไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ได้รับความตรวจสอบให้แน่ชัดโดยไม่ลังเล

3. การแจ้งหรือติดต่อกับบุคคลภายนอกบริษัทเช่นผู้รับผิดชอบของซัพพลายเออร์ หรือลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค

3.1 ควรถ่ายทอดด้วยภาษาที่ไม่ว่าใครก็เข้าใจได้

3.2 ควรติดต่อแสดงความขอบคุณทางอีเมล หรือจดหมายกับผู้ที่เกี่ยวข้องครั้งแรก

โซตัน จะมีลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่แตกต่าง ไฮโคะซุกุกับเรนระซุ คือ เครื่องข่ายข้อมูลข่าวสารที่ไหลผ่านภายในองค์กรในแนวตั้งและแนวนอน ข้อมูลข่าวสารโดยหลักๆ จะเป็นสถานะความคืบหน้าเกี่ยวกับงานและข้อมูลแวดล้อม เช่น ทิศทางของบริษัทอื่น ราคาสินค้าของคู่แข่ง แต่ข้อมูลที่แบ่งปันผ่านการโซตันหรือการปรึกษานั้น จะเป็นข้อมูลในลักษณะที่ช่วยพัฒนาระดับในภาพรวม เช่น การเล็งเห็นถึงปัญหา การเสนอแนะต่างๆ อาทิ งานนี้มีปัญหาดังนี้ ทำแบบนี้จะดีกว่านะ ฯลฯ การปรึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งปันข้อมูลได้ว่า ปัญหาอยู่ที่จุดไหน เป็นปัญหาอย่างไร และกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหานั้นออกมา ทำให้เกิดการพัฒนาระดับได้ทั้งส่วนรวมและตัวผู้ที่ไม่ไปขอคำปรึกษาด้วยโซตันจึงเป็นการพัฒนาระดับขึ้นมาในแนวสูง ยิ่งทำให้พัฒนาระดับสูงยิ่งขึ้นไปอีก ก็จะมีตระหนักถึงปัญหามากขึ้นตามไปด้วย กลายเป็นที่ทำงานที่มีการเสนอแนะความคิดเห็นกันอย่างแข็งขัน



รูปที่ 5 การพัฒนาระดับผ่านการปรึกษา (โซตัน)

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). *Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara*

Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru. p. 61.

เทคนิคการปรึกษาเพื่อให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง

1. ไม่กลัดกลุ้มใจกับงานเพียงลำพัง เมื่อไม่เข้าใจ ควรถามทันที
2. การเตรียมตัวล่วงหน้า 10 นาที จะทำให้การปรึกษาราบรื่น ผู้ที่เผชิญปัญหาคือคุณ คุณจึงรู้สถานการณ์ดี แต่สำหรับหัวหน้าและรุ่นพี่ที่คุณจะเข้าไปปรึกษาถือเป็นเรื่องที่เพิ่งรับรู้เป็นครั้งแรก ดังนั้นเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์อย่างถูกต้อง จึงควรสะสมข้อมูลที่อยู่ในหัวออกมาระดับหนึ่ง เตรียมเอกสารที่จำเป็นแล้วจึงเข้าไปปรึกษา โดยควรตระหนักว่าอะไรคือปัญหา อยากให้หัวหน้าและรุ่นพี่ทำอะไร แล้วตัวเองอยากจะทำอย่างไร ให้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และเตรียมประเด็นที่จะปรึกษาให้ชัดเจน จะทำให้การปรึกษามีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น แต่ถ้าใช้เวลาเตรียมมากเกินไปก็จะทำให้ปรึกษาช้าเกิน จึงควรกำหนดเวลาอยู่ที่ 10 นาที ซึ่งเป็นเวลาที่สามารถเตรียมเอกสารที่จำเป็นได้
3. ก่อนจะไปปรึกษาหัวหน้า ควรผ่านการคัดกรองจากรุ่นพี่ที่ทำงานก่อน
กรณีที่เป็นการปรึกษาเพื่อการทำงานอย่างถูกต้อง คนที่ควรเข้าไปขอคำปรึกษาอันดับแรกก็คือ รุ่นพี่ในแผนกเดียวกัน เพราะเป็นปกติอยู่แล้วที่รุ่นพี่ต้องเคยรับผิดชอบเรื่องๆ เหมือนกับงานที่คุณทำอยู่ตอนนี้ ในสมัยที่เป็นพนักงานใหม่เมื่อหลายปีก่อน ถ้าถามรุ่นพี่ในแผนกเดียวกันส่วนมากก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้จึงค่อยเข้าไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้า
4. ไม่โยนให้หัวหน้าและรุ่นพี่ฝ่ายเดียว ควรมีความคิดเป็นของตัวเองด้วย
5. ค่อยๆ ยกระดับการปรึกษา อย่าเร่งรีบ อันดับแรกควรจะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ได้ก่อน และเมื่อเริ่มคุ้นเคยกับงานในระดับหนึ่งแล้ว จึงค่อยๆ เปลี่ยนสไตล์การปรึกษา มุ่งสู่การปรึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงงาน
6. เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม ต้องปรึกษาก่อนลงมือปฏิบัติ เพราะงานของคุณจะจบถึงแค่การพินิจพิจารณา แต่ผู้ที่สามารถตัดสินใจได้คือ หัวหน้าเท่านั้น
7. สะสมเนื้อหาโดยใช้ไปบันทึกการปรึกษา

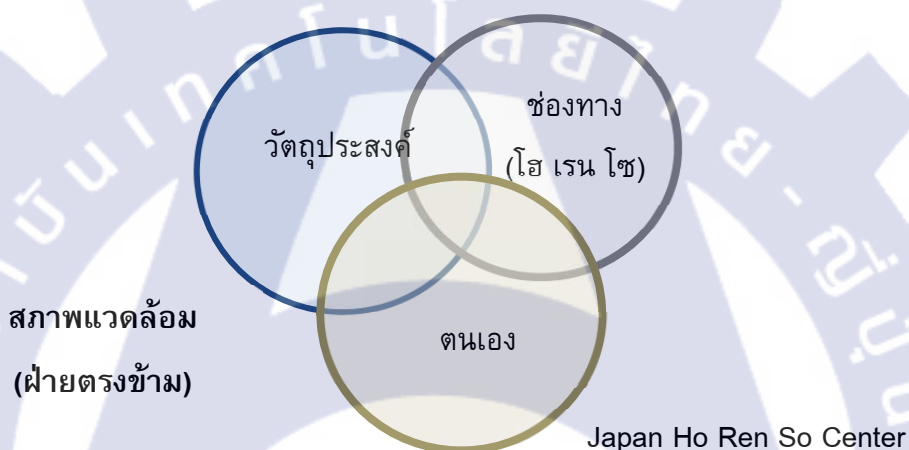
เทคนิคการปรึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงงาน

1. ระวังอย่าให้กลายเป็นการปรึกษาที่ยึดความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ เพราะบางคนดูภายนอกเหมือนว่ากำลังมาขอความปรึกษา แต่จริงๆ แล้ว แค่อยากให้อีกฝ่ายรับฟังความคิดเห็นของตนเองเท่านั้น แต่ไม่มีใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. แต่ละคนควรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เวลาที่จะปรึกษาอย่าคิดถึงสถานการณ์ของตัวเองเพียงคนเดียว ควรตระหนักว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมขนาดใหญ่ที่เรียกว่าบริษัทก่อน แล้วก็คิดหาวิธีการแก้ไขหรือขอคำปรึกษาจากหัวหน้า
3. การรายงานผลหลังจากปรึกษา ไม่ว่าผลลัพธ์จะดีหรือไม่ดีจำเป็นต้องรายงานเมื่อไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหรือรุ่นพี่แล้ว จากนั้นก็จะเป็นการเดินหน้าเรื่องต่างๆ ในรูปแบบของ

ตนเองตามคำแนะนำ ซึ่งเมื่อเรื่องราวเหล่านั้นลุล่วง ก็ควรนำผลลัพธ์นั้นมารายงานกับคนที่ไปขอคำปรึกษาและบอกกล่าวขอบคุณอีกฝ่ายที่กรุณาให้คำแนะนำ และแม้ผลลัพธ์จะออกมาไม่ดีหรือเกิดสถานการณ์ต่างๆ ทำให้ต้องเลื่อนมาตรการแก้ไขที่ได้รับคำแนะนำมานั้นออกไปก่อน ก็ควรต้องรายงานเช่นกัน การปรึกษาและการรายงานผล หลังการปรึกษาถือเป็นเช็ทเดียวกัน

อิโตฟูจิ มาซาชิ (Itofuji Masashi. 2005) กล่าวไว้ในหนังสือโฮ เรน โซที่แท้จริงฉบับสมบูรณ์เพื่อผู้บริหารและผู้จัดการ : การบริหารจัดการด้วยข้อมูลว่า โฮ เรน โซของคนที่ทำได้กับคนทั่วไป สามารถสรุปออกมาเป็นแนวคิดมุมมอง 3 ประการ และ การแชร์ข้อมูลที่มีความลึก 3 ระดับ

มุมมอง 3 ประการเพื่อ โฮ เรน โซ ที่มีประสิทธิผล



รูปที่ 6 มุมมอง 3 ประการเพื่อโฮเรนโซที่มีประสิทธิผล

ที่มา : Itofuji Masashi. (2005). **Keieisha Kanrisha no Tameno Ketteiban Shin Horensodokuhon : Joho ni Yoru Manejimento.** p. 25.

มุมมอง 3 ประการเพื่อโฮ เรน โซที่มีประสิทธิผลได้แก่ ฝ่ายตรงข้าม : มองจากมุมมองของฝ่ายตรงข้าม วัตถุประสงค์ : เพื่ออะไร ตนเอง : ดำเนินถึงสถานการณ์โดยรวมรวมถึงตนเอง อันที่จริงแล้วสามารถนำมุมมองนี้ไปใช้เพื่อชีวิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาในสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพื่องานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพและอื่นๆ ได้เช่นกันไม่เฉพาะแค่โฮ เร โซ การมองด้วยมุมมอง 3 ประการ จะทำให้มองได้อย่างลึกซึ้งซึ่งมากกว่าการมองแต่วิธีการเพียงอย่างเดียว ยกตัวอย่างเช่น โฮโคะซู เมื่องานเสร็จแล้วต้องรายงานโดยทันที แต่ฝ่ายตรงข้ามอาจจะอยากให้ออกก่อนหรือไม่ ลักษณะนิสัยของฝ่ายตรงข้ามเป็นเช่นไร ตอนนี้ฝ่ายตรงข้ามกำลังยุ่ง

อยู่หรือไม่ หากมีการคิดถึงฝ่ายตรงข้ามก่อน แล้วจึงรายงาน ก็จะทำให้สามารถรายงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรโฮ เรน โซ (รายงาน ประสานงาน ปรีกษา) โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ด้วยว่าจะโฮ เรน โซ เพื่ออะไร ยิ่งไปกว่านั้น ตนเองที่เป็น ผู้โฮ เรน โซ นั้นก็ควรทบทวนตัวเองด้วยว่า เปิดเผยตรงไปตรงมาหรือไม่ เมื่อทำเช่นนั้นแล้วก็จะทำให้โฮ เรน โซ (วิธีการและช่องทาง)แตกต่างไปจากที่ผ่านมา เวลาที่เกิดปัญหาใดๆ ขึ้น ในหัวคนเรามักมุ่งตรงสู่การค้นหาวิธีการหรือช่องทางว่าจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร เรียกว่าการคิดหาช่องทาง มีคนจำนวนมากที่มักคิดถึงแต่ช่องทาง แต่คนที่ทำได้นั้น ไม่เฉพาะแค่ โฮ เรน โซ แต่ไม่ว่างงานไหนก็ตามแต่จะพินิจพิเคราะห์ (วิธีการ ช่องทาง) สิ่งต่างๆ จากมุมมอง 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อม (ฝ่ายตรงข้าม) วัตถุประสงค์และตนเองเสมอ

การแชร์ข้อมูลนั้นจะมีความลึก 3 ระดับ ซึ่งถือเป็นแก่นของ โฮ เรนโซ ที่แท้จริง คำว่า แชร์ข้อมูล ในชีวิตประจำวันไม่ว่าใครก็คงจะเคยใช้หรือได้เห็น ได้ยินคำนี้ ถ้าการแชร์ข้อมูลนั้นขาดตกบกพร่อง ก็ต้องทำให้มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาทางการแพทย์ โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ เหล่านี้ หากมีข้อบกพร่องในการถ่ายทอดข้อมูลอาจจะทำให้เป็นอันตรายถึงชีวิต เหนระขุ หมายถึง การที่ผู้เกี่ยวข้องถ่ายทอดข้อมูล ซึ่งสิ่งที่ต้องถ่ายทอดนั้นไม่ใช่แค่คำหรือตัวอักษรเพียงอย่างเดียว เพราะสิ่งที่อยากจะถ่ายทอดจริงๆ ก็คือ ความหมาย ดังนั้นการแชร์ความหมาย จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นการแชร์ความรู้สึกก็เป็นสิ่งสำคัญด้วย

สิ่งจำเป็นอันดับแรกคือ ความลึกระดับที่ 1 การแชร์ข้อมูลข้อเท็จจริง อาทิ ตัวเลขเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงเป้าหมายของตัวเองเท่านั้น แต่ต้องรู้ทั้งเป้าหมายของแผนก เป้าหมายในภาพรวมของบริษัทด้วย เพราะสิ่งที่มักถูกคาดหวังให้ถ่ายทอดนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก อาทิ ปรชญาการบริหาร ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคุณภาพ ราคา ตารางงาน คู่มือแต่ละอย่าง เป็นต้น ยิ่งผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กรเพิ่มขึ้นทั้งภายในและภายนอกบริษัท ภายในประเทศและต่างประเทศ การขยายผลข้อมูลให้กว้างก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เพื่อการนั้นจึงมีการลงทุนมหาศาลกับเตรียมพร้อมระบบสารสนเทศนั่นเอง การแชร์ข้อมูลข้อเท็จจริงในที่นี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการแชร์ Data

ความลึกระดับที่ 2 คือ การแชร์ความหมาย ส่วนมากธุรกิจขนาดใหญ่จะแตกต่างจากธุรกิจ SME ตรงที่มีปรชญาการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร ในบางองค์กรได้ทำให้ปรชญาการบริหารเป็นรูปธรรม ด้วยการนำมากำหนดไว้ในแนวทางการดำเนินงาน แต่คำว่าปรชญาการบริหารนั้นจะเพียงแค่รู้ หรือท่องจำเพียงอย่างเดียวไม่ได้ การรู้ถึงปรชญาบริหารนั้น จะอยู่ในระดับความลึกที่ 1 คือการแชร์ข้อมูลข้อเท็จจริง แต่แก่นของระดับความลึกที่ 2 คือ เข้าใจ ในบางครั้งบริษัทใหญ่ๆที่มีชื่อเสียงก็เกิดเรื่องเสื่อมเสียที่ขัดต่อความรู้สึกร่วมของคนในสังคม และในบริษัทนั้นก็มิมีปรชญาบริหารที่เลิษฐุ และเขียนไว้อย่างชัดเจนในหน้าที่ 1 ของ Handbook ที่พนักงานทุกคนมีอยู่ นี่เป็นตัวอย่างของการที่รู้อยู่แล้วแต่ไม่เข้าใจ

ความลึกระดับที่ 3 คือ การแชร์แนวความคิด เป็นการแชร์ข้อมูลในลักษณะที่เจาะลึกมากยิ่งขึ้น จากระดับความลึกที่ 1 ไปหาระดับที่ 2 นั้น กล่าวได้ว่าเป็นโลกของตรรกะทั่วไป ที่จะเข้าใจถึงเหตุผล (หลักการ) แต่ก็จะมีโลกที่หลักการนั้นเป็นไปตามที่คุณบอก แต่อีกฝ่ายไม่เห็นด้วย

กับคุณ หรือ ไม่สามารถโต้แย้งกับคุณได้แต่ก็ไม่อยากทำด้วย ซึ่งนี่เป็นโลกแห่งอารมณ์ความรู้สึก เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีอารมณ์ความรู้สึกนั่นเอง แล้วจะอย่างไรจึงจะสามารถถ่ายทอดถึงแนวความคิดได้ ในระยะหลังมานี้มีคนที่ไม่พูดกับคนที่นั่งข้างๆ หรือนั่งตรงข้ามกัน แต่เลือกที่จะส่งอีเมลเพียงอย่างเดียว ซึ่งตัวอักษรในอีเมลเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถถ่ายทอดข้อมูลอย่างลึกซึ้งได้ การติดต่อผ่านจดหมายที่เขียนมือ ไปสการ์ต น้ำเสียงจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นเพื่อถ่ายทอดและโน้มน้าวความรู้สึก วิธีการแบบอนาล็อกจึงดีกว่าดิจิทัล และท้ายที่สุดแล้ววิธีการที่ดีที่สุดก็คือ การพบหน้ากัน เล่าความคิดของตนออกไปแบบตรงๆ และพูดคุยกันในโฮ เรน โซที่แท้จริงนั้นจะมี 5 ระดับ หากยึดถือ โฮ เรน โซ ที่มีมุมมอง ฝ่ายตรงข้าม วัตถุประสงค์และตนเอง ก็จะทำให้ในระดับที่ 3, 4, 5 แต่หากยังเป็น โฮ เรน โซ ในรูปแบบเดิมก็จะไม่เกินระดับ 3 ส่วนมากจะอยู่ระดับที่ 1 หรือ 2 โดยเนื้อหาในแต่ละระดับมีดังนี้

ตารางที่ 1 โฮ เรน โซ ที่แท้จริง 5 ระดับ

ระดับ	โฮโคะซู (การรายงาน)
ระดับ 5	• รายงานอย่างตรงไปตรงมา • เข้าใจว่าการที่อีกฝ่ายมีการรายงาน ประสานงาน ปรีกษา ที่ไม่ดีนั้นตนเองก็เป็นสาเหตุหนึ่งเหมือนกัน • รายงานโดยตั้งเป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งคู่ ทั้งอีกฝ่ายและตนเอง (ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายและวัตถุประสงค์ของตนเอง) • ใช้วิธีการรายงานตามความชอบของอีกฝ่าย
ระดับ 4	• รายงานอย่างตรงไปตรงมา • เข้าใจว่าการที่อีกฝ่ายมีการรายงาน ประสานงาน ปรีกษา ที่ไม่ดีนั้นตนเองก็เป็นสาเหตุหนึ่งเหมือนกัน • รายงานโดยตั้งเป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งคู่ ทั้งอีกฝ่ายและตนเอง (ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายและวัตถุประสงค์ของตนเอง) • ใช้วิธีการรายงานตามความชอบของอีกฝ่าย
ระดับ 3	• ไม่หยุดเพียงแค่การรายงานผล หรือสถานการณ์เพียงเท่านั้น แต่ยังมีการกล่าวแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างชัดเจน เสนอข้อเสนอนะ • นอกจากการรายงานเบื้องต้นแล้ว ยังมีการวิเคราะห์ สืบหาสาเหตุ และรายงานไต่เต๋ที่จะแก้ไขปัญหาอีกด้วย • ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังรายงานผู้ใต้บังคับบัญชา (รุ่นน้อง) เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยไม่มีการตกลงด้วย

ตารางที่ 1 โฮ เรน โซ ที่แท้จริง 5 ระดับ (ต่อ)

ระดับ	โฮโคซู (การรายงาน)
ระดับ 3 (ต่อ)	• มีการรายงานผลระหว่างดำเนินการ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน หรือในกรณีที่มัวเฝ้าระวังงานนั้นกำลังจะเสร็จแล้ว • มีการรายงาน ประสานงาน ปรีกษา โดยระบุวัตถุประสงค์ชัดเจน • ตระหนักว่าในการรายงาน ประสานงาน ปรีกษา ทั้งเนื้อหาและวิธีการต่างมีความสำคัญ • มีการแนบเอกสารที่จำเป็นหรือเตรียมเอกสารอ้างอิง
ระดับ 2	• รายงาน ประสานงาน ปรีกษา โดยคำนึงถึงต้นทุน • ในขณะที่รายงาน มีการถามถึงคำสั่งต่อไปและหาโอกาสสอบถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา • ขอโทษอย่างตรงไปตรงมาเมื่อรายงาน (ประสานงาน) ผิดพลาดแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างเหมาะสม และเพิ่มความระมัดระวังยิ่งขึ้น • รายงานโดยคิดถึง TPO คือเวลา (Time) สถานที่ (Place) สถานการณ์ (Occasion)
ระดับ 1	• เข้าใจหลักการพื้นฐานที่ว่า ควรรายงานอย่างตรงไปตรงมา • เมื่องานเสร็จแล้ว รายงานโดยตรงไปยังผู้ที่สั่งงานทันที • ถ้ามีการสั่งงานข้ามลำดับสายงานมาที่ตน จะรายงานผู้บังคับบัญชาทันที • รายงานอย่างเป็นระบบทั้งผลระหว่างดำเนินการและผลลัพธ์สุดท้ายตามลำดับ • สื่อสารเข้าใจง่ายด้วย 5W2H
ระดับ	เรนระซู (การประสานงาน)
ระดับ 5	• มีความสุขในการรายงาน ประสานงาน ปรีกษา • ดำเนินการบริหารจัดการด้วยข้อมูล • ยิ่งเป็นข้อมูลที่ไม่ดี ก็ยิ่งแจ้งเร็ว • เข้าใจว่าผู้ที่ให้ความหมายของข้อมูลก็คือ ตัวเอง • สร้าง Connection ด้วยการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนและรวบรวมข้อมูล
ระดับ 4	• มีการพิจารณาความสำคัญ ความเร่งด่วน ขอบเขตของผู้ที่ต้องติดต่อด้วย (หน่วยงานอื่น บริษัทอื่น) ด้วยมุมมองที่สูงขึ้นไปอีกชั้น (ดูด้วยมุมมองของ) • มีการพิจารณาความสำคัญ ความเร่งด่วน ขอบเขตของผู้ที่ต้องติดต่อด้วย (หน่วยงานอื่น บริษัทอื่น) ด้วยมุมมองที่สูงขึ้นไปอีกชั้น (ดูด้วยมุมมองของ เบื้องล่าง ด้านข้าง และมุมมองจากภายนอกด้วย)

ตารางที่ 1 ไฮ เรน โซ ที่แท้จริง 5 ระดับ (ต่อ)

ระดับ	เรนระบุ (การประสานงาน)
ระดับ 4 (ต่อ)	- คิดถึงผลกระทบของเนื้อหาที่ประสานงาน วิธีการประสานงานต่อสิ่งต่างๆ รวมถึงผลกระทบนั้นมีแนวโน้มที่จะขยายวงกว้างหรือไม่ - นอกเหนือจากการแจ้งข้อมูลดิบ ยังสามารถแจ้งข้อมูลผ่านการกลั่นกรองได้ด้วย
ระดับ 3	- เข้าใจว่า เรน หมายถึงการแชร์ข้อมูล นอกจากนี้ยังแชร์ข้อมูลโดยละเอียด - ช่วยผู้บังคับบัญชาด้วยการให้ข้อมูลลักษณะเชิงรุก - ส่งจดหมายขอบคุณโดยไม่ล่าช้าและมีการโทรศัพท์แสดงความขอบคุณ (รู้กาลเทศะ)
ระดับ 2	- ในกรณีที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ หรือเป็นเนื้อหาที่ต้องการความถูกต้องแม่นยำ จะแจ้งเป็นเอกสาร (Memo) - ถ้าเป็นข้อมูลที่สำคัญจะตรวจสอบเสมอว่าได้ถ่ายทอดให้อีกฝ่ายเข้าใจแล้ว ใช่หรือไม่ (ส่งสาร ≠ แจ้ง) - มีการใช้ประโยชน์เครื่องมือสื่อสารอย่างเต็มที่ และสามารถสื่อสารด้วยคำที่ชัดเจน
ระดับ 1	- มีการถ่ายทอดข้อมูลดิบเป็นระยะๆ เมื่อคิดว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น (หัวใจสำคัญคือ เวลาและความสดใหม่ของข้อมูล) - สื่อสารเข้าใจง่ายด้วย 5W2H - เข้าใจหลักการว่า ยิ่งสถานการณ์ไม่ดี (ข้อมูลเชิงลบ) ยิ่งควรแจ้งโดยเร็วแต่ในบางครั้งก็ลังเล
ระดับ	โซตัน (การปรึกษา)
ระดับ 5	- ปฏิบัติต่อผู้ที่มีวิธีการปรึกษา (รายงาน ประสานงาน ปรึกษา) ไม่ดีด้วยท่าทีที่ใจกว้าง ไม่ถือโทษและให้ความช่วยเหลือ - เมื่อได้รับคำปรึกษาแล้ว ไม่ถามหาสิ่งตอบแทนและช่วยเหลือเต็มที่ - ได้รับการปรึกษาจากทั้งภายในและภายนอกบริษัท ลูกค้า ผู้บังคับบัญชา - ดึงเพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรึกษาร่วมกัน เมื่อต้องทำงานใหญ่ที่ตนเองไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้ (การปรึกษาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม)
ระดับ 4	สามารถถ่ายทอดความคิดเห็นของตนเองตามตรงและเปิดเผย โดยเคารพทั้งตนเองและผู้อื่น และสามารถประนีประนอม รองรับได้อย่างยืดหยุ่นอีกด้วย

ตารางที่ 1 โฮ เรน โซ ที่แท้จริง 5 ระดับ (ต่อ)

ระดับ	โซตัน (การปรึกษา)
ระดับ 3	- ในรูปแบบการปรึกษา มีทั้ง “การแสดงความคิดเห็น” “การให้ข้อมูล” และ “ตรวจสอบนโยบาย เจตนารมณ์ที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชา” - ในการปรึกษามีการทำเนะมาวาชิ (Lobby) ที่จำเป็นด้วย - แชร์ข้อมูลอย่างละเอียดและตั้งใจฟังอย่างขะมักเขม้น - มีผู้ที่สามารถปรึกษาอย่างเปิดใจ ตรงไปตรงมาได้
ระดับ 2	- ปรึกษาโดยที่ก็มีความคิดของตัวเองด้วยว่า “ทำแบบนี้จะดีหรือไม่” - ในเนื้อหาที่ปรึกษามีทั้ง “สิ่งที่ร้องขอ” และ “การแก้ไขปัญหา” - ปรึกษด้วยความจริงใจและความตั้งใจจริง มีการอธิบายถึงสถานการณ์ด้วยเพื่อให้อีกฝ่ายตัดสินใจได้ง่าย - มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปขอคำปรึกษาได้รับทราบทุกครั้ง
ระดับ 1	- มีการปรึกษาในเรื่องที่จำเป็นกับผู้บังคับบัญชาว่า “จะอย่างไร” - สื่อสารเข้าใจง่ายด้วย 5W2H - มีการปรึกษาอยู่เรื่อยๆ แต่บางครั้งก็กลัวใจเพียงคนเดียวว่า “จะอย่างไรดี”

อิโรชิ (ปรินดา คงโนนกอก. 2561; อ้างอิงจาก Hiroshi. 2011) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการทำ โฮ เรน โซ ในเมืองไทยไว้ว่าเป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่เป็นแบบแนวราบและแนวตั้งเป็นการทำงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยอื่นๆ โดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งความหมายของ Horenso นั้นได้แก่

1. Ho (Hou Koku) หมายถึง การรายงานสิ่งที่ได้ทำไป
2. Ren (Ren Raku) หมายถึง การบอกกล่าวติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
3. So (Sou Dan) หมายถึง การปรึกษาหารือ ในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือมีปัญหาเกิดขึ้น

ซึ่งโฮ เรน โซนั้น เน้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงานโดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชาประสานงานและติดต่อสื่อสารไปถึงพนักงาน เพื่อให้ข้อมูลสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง และรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวคิด มีชัย น้อยพิทักษ์ (2560 : 5; อ้างอิงจาก รังสรรค์ เลิศในสัตย์. 2560) ได้อธิบายถึงหลักแนวคิดโฮเรนโซ (報連相) มาจากคำว่า Ho (報) ย่อมาจากคำว่า “โฮโคะคุ” (報告) หมายถึง การรายงาน คือรายงานความคืบหน้าในการทำงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยไม่ปิดบัง ผู้บังคับบัญชาจะสามารถรับรู้ได้ว่าเราทำงานไปถึงไหน และหากทำผิดพลาดไปก็จะสามารถแก้ไขได้ ก่อนที่จะเกิดความเสียหาย Ren (連) ย่อมาจากคำว่า “เรนระซุ” (連絡) หมายถึง การบอกกล่าว

ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง คือแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ผู้บังคับบัญชาจะทราบได้ว่าเกิดปัญหาอะไร สามารถช่วยเหลือ แก้ไข หรือปรับปรุงอย่างไร So (相) ย่อมาจากคำว่า “โซตัน” (相談) หมายถึง การปรึกษาหารือ คือ ขอคำปรึกษาผู้บังคับบัญชาในปัญหาต่างๆ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น และคณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้กล่าวไว้ว่า ในการทำงานกับคนญี่ปุ่น พนักงานในแต่ละฝ่ายจะต้องมีการใช้โฮ เรน โซ โดยจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าติดต่อสื่อสารไปยังลูกน้อง และลูกน้องก็ติดต่อสื่อสารต่อไป เพื่อเป็นการประสานข้อมูล ให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ทั่วถึงและรวดเร็ว และสามารถปรึกษาหารือเสนอแนวทางแก้ไขได้ อีกทั้งยังเป็นโอกาส ที่ได้รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

จากแนวคิด วิลาวลัย อ่อนวงศ์เปรม (2554; อ้างอิงจาก องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น. 2542) กล่าวถึงพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อวิถีทางในการติดต่อสื่อสารกับชาวญี่ปุ่น ไว้ว่า เพื่อเป็นการขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มชาวญี่ปุ่นจึงมักมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ด้วยการกำหนดขึ้นเป็นระบบการรายงาน การติดต่อสื่อสาร และการปรึกษาหารือ ซึ่งเรียกว่า Ho Ren So วัฒนธรรมการรายงานอย่างสม่ำเสมอ คำว่า โฮ เรน โซ ในภาษาญี่ปุ่นจะหมายถึง ผักโขม แต่หากพูดถึง โฮ เรน โซ ในการทำงานแล้ว ชาวญี่ปุ่นทุกคนจะรู้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการทำงาน เป็นพยางค์ต้นของคำ 3 คำ คือ

1. คำว่า โฮโคคุ (Houkoku) แปลว่า รายงานสิ่งที่ได้ทำไป
2. คำว่า เรนราคุ (Renraku) แปลว่า ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
3. คำว่า โซตัน (Soudan) แปลว่า การปรึกษาหารือในกรณีมีข้อสงสัยเกิดปัญหาขึ้น

สำหรับคำว่า โฮเรนโซ ในที่ทำงานนั้นมีความหมายมากสำหรับการบริหารงาน เพราะการรายงาน การติดต่อสื่อสาร และการปรึกษา เป็นขบวนการสำคัญในการทำงานและบริหารงานขององค์กร ในการทำงานชาวญี่ปุ่นทุกคนจะรู้ “โฮ เรน โซ” เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการทำงาน

ตัวแรกคือ โฮโคคุ (Houkoku) การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ได้กระทำไป ความคืบหน้า หรือสถานการณ์ต่างๆ ในกรณีที่เกิดปัญหา หากไม่มีการรายงานอาจทำให้แก้ไขปัญหาล่าช้าหรือเกิดปัญหาล้นไหล ในความเป็นจริงใน บริษัทญี่ปุ่นได้มีการกำชับให้มีการรายงานทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม กล่าวคือ ถ้ารายงานแล้วไม่มีการดำเนินการใดๆ ในการสั่งงานหรือตัดสินใจแก้ไขปัญหามาจากหัวหน้าถือว่าหัวหน้าผิด แต่ถ้าไม่มีการรายงานให้ทันการณ์ นอกจากจะมีความผิดที่ไม่รายงานแล้ว หัวหน้าซึ่งรับผิดชอบโดยรวม ก็ถือว่ามีความผิดด้วยเช่นกัน เพราะถือกันว่าผลงานหรือความผิดของลูกน้องคือ ผลงานหรือความผิดของหัวหน้างาน ทั้งหัวหน้าและลูกน้องต้องหารือกันก่อนในกลุ่มทำงานให้มีระบบรายงานที่ดีไม่ให้มีปัญหา ลูกน้องที่ดีต้องรีบรายงานให้ทันทั่วๆ เพื่อไม่ให้หัวหน้าลำบาก และฝึกให้ตนเองพร้อมที่จะก้าวเป็นหัวหน้าได้เร็ว และการรายงานไม่จำเป็นต้องรอให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการเท่านั้น

หรือไม่จำเป็นต้องพิมพ์เป็นรายงานที่เรียบร้อยแต่อาจเป็นบันทึกสั้นๆ อีเมล หรือโทรศัพท์ก็ได้เพื่อไม่ให้เป็นการเสียเวลาในการเขียนรายงาน

ตัวที่สองคำว่า เรนระคุ (Renraku) หมายถึง การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง คำนี้มี ความสำคัญเช่นกัน เช่นในกรณีที่จะจัดการประชุมคณะผู้บริหารบริษัทขึ้นมา เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ จะมีการแจ้งไปยังคณะผู้บริหารทุกท่านเกี่ยวกับวัน เวลาและสถานที่ในการประชุม และต่อมามีผู้บริหารบางท่านมาแจ้งว่า เกิดติดภารกิจจะทันทันในวันเวลาดังกล่าว แต่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบก็ยังนั่งนอนใจไม่ได้แจ้งเกี่ยวกับการจะต้องเลื่อนวันเวลาในการประชุม มาแจ้งเอาเมื่อเวลากระชั้นชิด ทำให้คณะผู้บริหารทุกท่านต้องเปลี่ยนกำหนดเวลากะทันหัน ซึ่งถือว่าลำบากและเกิดความเสียหายแล้ว ในทางกลับกัน ถ้าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบรู้ว่าตนเองต้องเปลี่ยนนัดและรีบดำเนินการในการแจ้ง ณ วินาทีนั้น ทำให้สามารถจัดเวลาได้แต่เนิ่นๆ อันนี้ถือว่าทำได้ตามหัวข้อ การติดต่อสื่อสารในญี่ปุ่นมักกำหนดเป็นโครงข่ายในการติดต่อโดยเริ่มจากหัวหน้าไปสู่ลูกน้อง 2 คน และ 2 คนนี้ก็ติดต่อไปอีก 2 คนเท่ากันและทำให้ทุกคนรู้ข่าวได้เร็ว ในสังคมการทำงานของ ญี่ปุ่นสอนให้ทุกคนแจ้งหมดทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือว่าเรื่องใหญ่ที่คิดว่าอาจจะเกิดปัญหา และไม่ว่าผู้รับแจ้งจะใหญ่หรือเล็กขนาดใดก็ตามที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความรวดเร็วในการติดต่อเร็ว ทันทั่วทั้ง

คำสุดท้ายคือ โซดัน (Soudan) หมายถึง การปรึกษาหารือ ในกรณีมีข้อสงสัยหรือ เกิดปัญหาขึ้นเช่น เมื่อได้รับผิดชอบให้จัดทำใบเสนอราคาจากหัวหน้าให้กับลูกค้ารายหนึ่ง หลังจากที่ ได้จัดทำใบเสนอราคาและส่งไปยังลูกค้าแล้ว ปรากฏว่ามาตรวจสอบดูในใบเสนอราคาดังกล่าวใน ภายหลังจากการที่ลูกค้าตกลงยอมรับราคาตามที่เสนอไปแล้วราคาที่เสนอไปนั้น ไม่ถูกต้อง ซึ่งทำให้กำไรของบริษัทขาดหายไปจากที่ตั้งไว้ได้ เราจึงควรต้องปรึกษาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนี้ กับ หัวหน้าโดยด่วน ซึ่งก็อาจได้รับคำปรึกษาที่ดีได้ ถ้ามีปัญหากเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของหัวหน้า ภายหลังการปรึกษาแล้วความรับผิดชอบทั้งหมดก็ไม่ตกอยู่ที่เจ้าหน้าที่คนนั้นเพียงคนเดียว

ปริยวดี ผลเอนก (2555) ได้อธิบายถึงความหมายของ Ho Ren So ว่าเป็น เทคนิคหนึ่ง ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดการสูญเสีย ที่มาของ Ho Ren So มาจากพยางค์ต้น ของคำ 3 คำ

1. HOKOKU (โฮโกะกุ) แปลว่า รายงาน
2. RENRAKU (เร็นระกุ) แปลว่า ติดต่อ แจ้ง ประสาน
3. SODAN (โซดัน) คือการแจ้งข้อมูล ข่าวสาร หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ให้หัวหน้าได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุงงานไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา

รู้จักการรายงาน (HO)

การรายงาน คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้หัวหน้าได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม การรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุง

งาน ไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมาการรายงานควรรายงานเมื่อทำงานเสร็จ รายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน เมื่องานเกิดปัญหา เมื่อมีข้อผิดพลาด เมื่อมีสิ่งผิดปกติ เมื่อได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์

รู้เทคนิคการประสานงาน (REN)

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

รู้เทคนิคการปรึกษาหารือ (SOU)

การปรึกษาหารือ หมายถึง การที่ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน มีการอธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้จุดของปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ ลักษณะของการปรึกษาหารือ ได้แก่

1. เป็นการปฏิบัติตามความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
2. ไม่มีกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติไว้เป็นระเบียบปฏิบัติ
3. โดยทั่วไปใช้ในการสื่อสารด้วยวาจา แต่อาจมีหนังสือยืนยันภายหลังได้
4. มีการสื่อสารตามช่องทางที่สะดวกโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด
5. การสื่อสารมักไม่เป็นไปตามลำดับชั้น
6. การดำเนินการไม่มีระเบียบวิธีการ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กรในเรื่องของความคิดเห็นและทัศนคติที่ดีที่บุคลากรมีต่อองค์กร โดยแสดงออกมาในรูปของความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจากองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร จนนำไปสู่ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร

จรรยา ห่วงเทศ (2558) ซึ่งได้ให้นิยามความผูกพันในองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบดังนี้

1) สมาชิกมีทัศนคติที่กลมกลืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร หมายถึง การยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตาม ค่านิยมของ องค์กร มีความภาคภูมิใจในผลงานและการเป็นบุคลากร

2) สมาชิกมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดีใช้ความ พยายาม

อย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและ เป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

3) สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไป หมายถึง การที่บุคลากรแสดง ถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของบุคลากร อย่างแน่วแน่เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่พยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นความตั้งใจ และพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีดังกล่าวมีการนำมาใช้ในการศึกษาในหลายงานวิจัย เช่น วนัชพร เล่าชะ; และชินโสณ วิสิฐนริโกจา(2562) ได้ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร วิริยาภรณ์ ชัยวัฒน์; และคณะ (2562) ศึกษาแนวทางการสร้างความสุขที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ส่งผ่านความสุขในการทำงานจากองค์กรสู่ภาวะต้นแบบ พบว่า การยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรและความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความผูกพันในงาน

ความหมายของความผูกพันในงาน

สเตียร์ส; และพอตเตอร์ (Steers; and Porter. 1991 : 79) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในงาน คือการที่บุคคลให้ความสนใจ มีความรับผิดชอบในงานและรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย พยายามพัฒนาและปรับปรุงงานต่างๆ โดยมีมาตรฐานของผลงานว่าต้องประสบความสำเร็จ

คาน (Kahn.1990) ให้ความหมายความผูกพันในงานของบุคคล คือการที่บุคคลผูกติดอยู่กับงาน ต้องการที่จะทำงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับ โดยบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีพลังในการทำงานทั้งทางด้านร่างกาย ความคิดและอารมณ์ กล่าวคือ บุคคลชอบที่จะทำงานไม่ว่างานนั้นจะต้องทำคนเดียวหรือต้องทำร่วมกับผู้อื่นก็ตาม ชอบที่จะใช้ความคิดโดยมีการเตรียมพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ ตระหนักและพยายามทำความเข้าใจความรู้สึกของบุคคลที่ตนเองต้องติดต่อสัมพันธ์ในการทำงานด้วย โดยให้อีกฝ่ายได้เห็นแสดงออกถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและความรู้สึก

รอปบินส์ (Robbins. 1993 : 178) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในงาน คือระดับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานโดยคิดว่าตนเองนั้นรวมเป็นหนึ่งเดียวกับงาน มีความผูกพันทางจิตใจกับงาน และระดับผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แสดงถึงควมมีคุณค่า และภาพลักษณ์ของตนเอง

เมย์; และคณะ. (May; et al. 2004) ให้ความหมาย ความผูกพันในงานว่าเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยบุคลากรที่มีความผูกพันในงานจะทุ่มเทกำลังกายและใส่ใจกับการทำงานรวมทั้งมีใจจดจ่ออยู่กับการทำงานมากเสียจนกระทั่งลืมนึกถึงเรื่องอื่นๆ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย

ชูเฟลิ; และเบกเกอร์ (Schaufeli; and Bakker. 2004) ให้ความหมายของความผูกพันในงานว่าเป็นสภาวะทางจิตในด้านอารมณ์และความคิดในเชิงบวกที่มีต่องาน โดยการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และมีความต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะเป็นคนที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Vigor) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน กระตือรือร้นเสมอ โดยมองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน (Dedication) และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานกล่าวคือ มีสมาธิในการทำงาน จิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถแยกตนเองออกจากงานได้ (Absorption)

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

ชูเฟลิ; และเบกเกอร์ (Schaufeli; and Bakker. 2004) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันในงานเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ความขยันขันแข็งในการทำงาน (Vigor) หมายถึง การมีพลังงานสูงของพนักงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน และมีความอดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความยากลำบากในการทำงาน
- 2) การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) หมายถึง พนักงานรู้สึกว่งานที่ตนเองทำเป็นงานที่มีความสำคัญ และท้าทาย มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน
- 3) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption) หมายถึง พนักงานรู้สึกว่างานเป็นส่วนสำคัญในชีวิตไม่สามารถแยกออกได้ โดยพนักงานจะมีสมาธิในการทำงานสูง จิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน ทำให้รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ชรินทร์ นวลนิ่ม; และคณะ (2567) ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจเรือเดินทะเลระหว่างประเทศในประเทศไทย จำนวน 385 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน เน้นให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ดรุวรรณ ปัญญา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2567) ได้ศึกษาอิทธิพลการจัดการจัดการความรู้การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทสัญญาติญี่ปุ่น ที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี จำนวน 500 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประพันธ์ ชัยกิจจุราใจ (2566) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม จำนวน 373 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล พบว่า พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และณกมล จันทรสม (2565) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล พบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ใช้หลักโฮเร็นโซ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน การสื่อสารที่ดีตามหลักโฮเร็นโซ ซึ่งเน้นการรายงานผล การสื่อสารความคิดเห็น และการสื่อสารปัญหา มีผลทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะทำให้ข้อมูลสำคัญถูกส่งต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาหรือทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น

สุทธากานต์ สุกุลทองอร่าม (2565) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญญาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จำนวน 30 คนโดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล พบว่า การนำ Ho-Ren-So มาใช้ในบริบทขององค์กรญี่ปุ่นที่มีพนักงานชาวไทย ช่วยให้ข้อมูลภายในองค์กรถูกต้อง แม่นยำ ลดปัญหาการสื่อสารผิดพลาด และทำให้การบริหารงานมีความเป็นระบบมากขึ้น

ภรณ์ทิพย์ อินทธูชา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2564) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล พบว่าโดยการที่ผู้นำมีส่วน

ร่วมในการตัดสินใจและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

อาเยสซัวา; และโอควูโอเคไอ (Ayesuwa; and Okwuokei. 2023 : 234-245) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Participative Leadership and Organizational Performance) พบว่า ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมจูงใจพนักงานโดยให้พนักงานรับผิดชอบในระดับหนึ่งและช่วยให้พนักงานสามารถตัดสินใจร่วมกันได้ เมื่อพนักงานได้รับโอกาสในการใช้อิทธิพลในประเด็นต่างๆ มากมาย พนักงานจะรับรู้ว่าคุณค่าของพวกเขาในการแก้ปัญหาอื่นๆ

โอลาวาเล ฟาโทกิ (Olawale Fatoki. 2019 : 123-134) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานของพนักงานบทบาทสื่อกลางของการเพิ่มขีดความสามารถทางจิตวิทยา และการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participative Leadership and Employee Job Satisfaction : The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement) จำนวน 700 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล พบว่า องค์กรธุรกิจขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เน้นให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีอำนาจในการทำงานของตนเอง ควรจัดการอบรมด้านภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่งในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และเพื่อให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ คือ พนักงาน หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 1 ปีของบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติแห่งหนึ่งจำนวนทั้งสิ้น 331 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2568)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยพนักงาน หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการ ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติแห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 331 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต้องมีขนาดไม่ต่ำกว่า 179 คน (ระดับความเชื่อมั่น 0.05)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถาม

การศึกษานี้ ได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณขึ้นจากการนำแนวคิด ทฤษฎี และแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนหน้ามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ และปรับปรุงเพื่อให้ข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการทำงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และหน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ มีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) และกรอกตัวเลขด้วยข้อเท็จจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ด้าน ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing) 4 ข้อ การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) 4 ข้อ การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing) ซึ่งประยุกต์จากทฤษฎีของผลการวิจัยเรื่อง ของเฮ้าส์ (House, 1976a) โดยนำมาปรับ เนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย รวมทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1 - 4 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)

ข้อ 5 - 8 การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing)

ข้อ 9 - 12 การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ด้าน ได้แก่ การรายงาน (Reporting) การติดต่อ (Contacting) การปรึกษา (Consulting) ซึ่งประยุกต์จากทฤษฎีของโนกุจิ ซาโตมิ (Noguchi Satomi, 2007) โดยนำมาปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยด้านละ 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 9 ข้อ ดังนี้

ข้อ 13 -16 การรายงาน (Reporting)

ข้อ 17 - 20 การติดต่อ (Contacting)

ข้อ 21 - 24 การปรึกษา (Consulting)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งประยุกต์จากทฤษฎีของพอร์เตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974) โดยนำมาปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ

ข้อ 25 - 29 ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement) ซึ่งประยุกต์จากทฤษฎีของชูเฟลิ; และเบกเกอร์ (Schaufeli; and Bakker, 2004) โดยนำมาปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ

ข้อ 30 - 33 ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 - 5 เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ความคิดเห็น
ระดับ 5	หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มาก
ระดับ 3	หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อย
ระดับ 1	หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์การแปลผลเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยความเห็น ใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผลตามสูตร การหาความกว้างอันตรภาคชั้น (Class Interval)

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

ดังนั้น ความกว้างของอันตรภาคชั้นช่วงระยะ เท่ากับ 0.8 จึงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยแบบจำแนกแต่ละช่วงย่อยเท่าๆ กัน ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ และการตัดสินใจซื้อเครื่องสำอางนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น โดยการคำนวณดังนี้

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

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

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

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

การศึกษาครั้งนี้ ทำการทดสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบความตรง (Validity)

นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจสอบความครอบคลุมของมาตรวัดในเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่างๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 3 ท่าน คือ

คุณเนตรชนก วิชัยดิษฐ์ : เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง มีประสบการณ์การทำงานด้าน ประสบการณ์ในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์รวม 12 ปี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ : อาจารย์ประจำและผู้เชี่ยวชาญสาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีสิริโชติ : อาจารย์ประจำและผู้เชี่ยวชาญสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยใช้แบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ ศิริชัย พงษ์วิชัย (2556 : 140-141) โดยให้มีการกำหนด คะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

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

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึง นำคะแนนที่ได้มาหาค่าอัตราส่วนความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตร โรวินเนลลี; และแฮมเบลตัน (Rovinelli; and Hambleton. 1977 : 49-60) แสดงดังต่อไปนี้

สูตร
$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบความตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงาน หัวหน้างาน ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติแห่งหนึ่งที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของ Cronbach's Alpha Coefficient ครอนบาค (Cronbach. 1990 : 204) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของครอนบัค

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	Alpha Coefficient
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)		
การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)	4	0.921
การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing)	4	0.910
การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing)	4	0.892
การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (Horenso)		
การรายงาน (Reporting)	3	0.917
การติดต่อ (Contacting)	3	0.874
การปรึกษา (Consulting)	3	0.900
ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)		
ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	3	0.932
ความผูกพันในงาน (Work Engagement)		
ความผูกพันในงาน (Work Engagement)	3	0.936

จากตารางที่ 2 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของครอนบัค (Cronbach. 1990 : 204) ด้านต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารแบบญี่ปุ่น และความผูกพันทั้งในงานและต่อองค์กร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของทุกด้านมีค่ามากกว่า 0.700 ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่ดีตามแนวทางที่ไคลน์ (Kline. 2011 : 70) ระบุว่า ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องไม่ต่ำกว่า 0.700 ดังนั้น แบบสอบถามนี้จึงมีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงตามแผนการศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอความอนุเคราะห์ในการขอเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผ่านทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามลิงค์ Google Form ส่งให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

นำแบบสอบถาม โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลมาดำเนินการวิจัยในเดือนมกราคม 2568 เป็นระยะเวลา 1 เดือน

ขั้นตอนที่ 3 ติดตามความครบถ้วนของแบบสอบถามจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แล้วรับแบบสอบถามจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลับมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นรายงานผลการศึกษาระดับปริมาณที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในส่วนของการสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้
3. ประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistic Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ
4. การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha Coefficient) เป็นแบบสอบถามมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale)
5. การวิเคราะห์ความปกติ (Normality) ของข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความแปรปรวน (Variance) ค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis)
6. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย
7. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันในงาน โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผล และจัดอันดับ
8. ทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันในงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง ได้ส่งแบบสอบถามกับประชากร จำนวน 331 ชุด และได้รับการตอบกลับมาและมีความถูกต้องครบถ้วนทั้งหมดจำนวน 298 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90 จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการจ้างงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และหน่วยงานที่สังกัดใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอิทธิพล การแบ่งปันอำนาจ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสาร (โฮเรนโซ) ประกอบด้วย ด้านกลุ่มปฐมภูมิ และด้านกลุ่มทุติยภูมิ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวอย่างเพียร์สัน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุในการพยากรณ์
SE_{Est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
SE_b	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
Z	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Sig.	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

เพื่อให้เกิดความสะดวกและการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรของการวิจัยต่างๆ ดังนี้

PLS	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ
HRS	แทน	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)
ENG	แทน	ความผูกพันต่อองค์กร
WNG	แทน	ความผูกพันในงาน
X_{11}	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ; การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)
X_{12}	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ; การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing)
X_{13}	แทน	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ; การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing)

X_{21}	แทน การสื่อสารแบบโฮเรนโซ; การรายงาน (Houkoku)
X_{22}	แทน การสื่อสารแบบโฮเรนโซ; การติดต่อ (Renraku)
X_{23}	แทน การสื่อสารแบบโฮเรนโซ; การปรึกษา (Soudan)
Y_1	แทน ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)
Y_2	แทน ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการจ้างงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกที่สังกัดโดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 298 คน สามารถสรุปแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	94	31.54
2. หญิง	204	68.46
รวม	298	100

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 68.46 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 31.54 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. 18 - 25 ปี	62	20.81
2. 26 - 30 ปี	83	27.85
3. 31 - 35 ปี	79	26.51
4. 36 - 40 ปี	42	14.09
5. 41 - 50 ปี	29	9.73
6. 51 ปีขึ้นไป	3	1.01
รวม	298	100

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 26 - 30 ปีมากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.85 รองลงมาคืออายุ 31 - 35 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 26.51 อายุ 18 - 25 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.81 อายุ 36 - 40 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.09 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.73 และกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุดคืออายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.01 ของกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. มัธยมศึกษาปีที่ 6	48	16.11
2. ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	69	23.15
3. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	75	25.17
4. ปริญญาตรี	98	32.89
5. สูงกว่าปริญญาตรี	8	2.68
รวม	298	100

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.89 รองลงมาคือ การศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25.17 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.15 ระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.11 การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.68 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพการทำงาน

สภาพการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. พนักงานประจำ	202	67.79
2. พนักงานสัญญาจ้าง	96	32.21
รวม	298	100

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 67.79 รองลงมาคือพนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 32.21 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามระยะปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. 1 - 3 ปี	131	43.96
2. 4 - 6 ปี	103	34.56
3. 7 - 9 ปี	48	16.11
4. 10 ปีขึ้นไป	16	5.37
รวม	298	100

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ คือ ปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 43.96 รองลงมาคือ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 4 - 6 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 34.56 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 7 - 9 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.11 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่น้อยที่สุด คือ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.37 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามแผนกที่สังกัด

แผนกที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
1. แผนกบัญชี	13	4.36
2. แผนกวางแผน	60	20.13
3. แผนกผลิต	111	37.25
4. แผนกวิศวกรรม	25	8.39
5. แผนกบุคคล	17	5.70
6. แผนกจัดซื้อ	9	3.02
7. แผนกคุณภาพ	51	17.11
8. แผนกขาย	12	4.03
รวม	298	100

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามแผนกที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัด แผนกผลิต จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 37.25 รองลงมาสังกัดแผนกวางแผน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.13 สังกัดแผนกคุณภาพ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.11 สังกัดแผนกวิศวกรรม จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.39 สังกัดแผนกบุคคล จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70 สังกัด แผนกบัญชี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.36 สังกัดแผนกขาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.03 และสังกัดที่น้อยที่สุดคือ สังกัดแผนกจัดซื้อ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.02 ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (Participative Leadership) ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและจัดลำดับ แสดงผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	4.23	0.796	มากที่สุด	1
2. การแบ่งปันอิทธิพล	4.04	0.825	มาก	2
3. การแบ่งปันอำนาจ	4.00	0.808	มาก	3
รวม	4.09	0.810	มาก	

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 (S.D.= 0.796) รองลงมาเป็น การแบ่งปันอิทธิพลอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 (S.D.= 0.825) และการแบ่งปันอำนาจอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (S.D.= 0.808)

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)

การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่าน การแจ้งเป้าหมาย (Target) ของบริษัทให้ท่านเข้าใจ	137 (45.97)	120 (40.27)	30 (10.07)	11 (3.69)	-	4.29	0.793	มากที่สุด	1
ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวกับงานของแผนกท่าน	130 (43.62)	128 (42.95)	28 (9.40)	12 (4.03)	-	4.26	0.790	มากที่สุด	2
ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท	118 (38.82)	135 (44.41)	32 (10.53)	13 (4.28)	-	4.20	0.800	มาก	3

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing) (ต่อ)

การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านมีวิธีการสื่อสารข้อมูลที่หลากหลายเพื่อประโยชน์กับพนักงานในแผนก เช่น ประชุม อธิบาย ประกาศ เป็นต้น	102 (33.55)	150 (49.34)	33 (10.86)	13 (4.28)	-	4.14	0.780	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.23	0.796	มากที่สุด	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 (S.D. = 0.796)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการของท่านการแจ้งเป้าหมาย(Target)ของบริษัทให้ท่านเข้าใจได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 (S.D. = 0.793) อันดับที่ 2 ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวกับงานของแผนกท่านในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.26 (S.D. = 0.790) อันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.800) อันดับที่ 4 คือ ผู้จัดการของท่านมีวิธีการสื่อสารข้อมูลที่หลากหลายเพื่อประโยชน์กับพนักงานในแผนก เช่น ประชุม อธิบาย ประกาศ เป็นต้นอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.780)

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing)

การแบ่งปันอิทธิพล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านให้อิสระในการทำงานของท่าน	97 (31.91)	137 (45.07)	47 (15.46)	17 (5.59)	-	4.07	0.800	มาก	1
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของแผนก	101 (33.22)	133 (43.75)	49 (16.12)	15 (4.93)	-	4.05	0.795	มาก	2

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing) (ต่อ)

การแบ่งปันอิทธิพล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาในงานของแผนก	113 (37.17)	143 (47.04)	30 (9.87)	12 (3.95)	-	4.05	0.780	มาก	3
ผู้จัดการของท่านให้อิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของท่าน	81 (26.64)	148 (48.68)	56 (18.42)	12 (3.95)	1 (0.33)	3.99	0.810	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.04	0.825	มาก	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันอิทธิพลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 0.806)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการของท่านให้อิสระในการทำงานของท่านในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 0.800) อันดับที่ 2 ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของแผนก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.795) อันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาในงานของแผนกอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.780) อันดับที่ 4 คือ ผู้จัดการของท่านให้อิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของท่าน เช่น ประชุม อธิบาย ประกาศ เป็นต้นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.810)

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing)

การแบ่งปันอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่าน	94 (30.92)	144 (47.37)	45 (14.80)	15 (4.93)	-	4.06	0.816	มาก	1
ผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน	84 (27.63)	144 (47.37)	53 (17.43)	17 (5.59)	-	3.99	0.831	มาก	2

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) (ต่อ)

การแบ่งปันอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของท่าน	77 (25.33)	153 (50.33)	55 (18.09)	13 (4.28)	-	3.99	0.787	มาก	3
ผู้จัดการของท่านยอมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่าน	70 (23.03)	162 (53.29)	48 (15.79)	18 (5.92)	-	3.95	0.798	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.00	0.808	มากที่สุด	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.808) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 0.800) อันดับที่ 2 ผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.831) อันดับที่ 3 คือ ผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของท่านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.787) อันดับที่ 4 คือ ผู้จัดการของท่านยอมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.798)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (Horenso)

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสาร (โฮเรนโซ) ประกอบด้วย ด้านกลุ่มปฐมภูมิ และด้านกลุ่มทุติยภูมิ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับแสดงผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)

การสื่อสารแบบญี่ปุ่น	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การรายงาน	4.16	0.777	มาก	1
2. การปรึกษา	4.13	0.786	มาก	2
3. การติดต่อ	4.13	0.803	มาก	3
รวม	4.14	0.788	มาก	

จากตารางที่ 13 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรายงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 (S.D.= 0.777) รองลงมาเป็นการติดต่ออยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D.= 0.803) และการปรึกษายู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D.= 0.786)

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) การรายงาน (Houkoku)

การรายงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ทำรายงานผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้าของท่าน	107 (35.91)	149 (50.00)	31 (10.40)	11 (3.69)	-	4.21	0.773	มากที่สุด	1
ทำรายงานปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่พบในระหว่างปฏิบัติงานให้หัวหน้าของท่าน	113 (37.17)	143 (47.4)	30 (9.87)	12 (3.95)	-	4.20	0.777	มาก	2
ทำรายงานแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านให้หัวหน้าของท่าน	92 (30.26)	155 (50.99)	39 (12.83)	12 (3.95)	-	4.10	0.770	มาก	3
ทำรายงานความคืบหน้างานของท่านให้หัวหน้างานของท่านทราบ	105 (34.54)	143 (47.4)	38 (12.50)	12 (3.95)	-	4.14	0.789	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.16	0.777	มาก	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 14 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรายงาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.777)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ทำรายงานผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้าของท่านได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.21

(S.D. = 0.773) อันดับที่ 2 ท่านรายงานปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่พบในระหว่างปฏิบัติงานให้หัวหน้าของท่านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.777) อันดับที่ 3 คือ ท่านรายงานแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านให้หัวหน้าของท่านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.770) อันดับที่ 4 คือ ท่านรายงานความคืบหน้างานของท่านให้หัวหน้างานของท่านทราบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.789)

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) การติดต่อ (Renraku)

การติดต่อ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากหัวหน้าของท่านทราบ	124 (40.79)	127 (41.78)	33 (10.86)	14 (4.61)	-	4.21	0.820	มากที่สุด	1
ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากเพื่อนร่วมงานในแผนกของท่านทราบ	106 (34.87)	146 (48.03)	31 (10.20)	15 (4.93)	-	4.15	0.800	มาก	2
ท่านสามารถที่จะถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้กับเพื่อนร่วมงานได้	98 (32.24)	144 (47.37)	44 (14.47)	12 (3.95)	-	4.10	0.797	มาก	3
ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากเพื่อนร่วมงานนอกแผนกของท่านทราบ	87 (28.62)	148 (48.68)	50 (16.45)	13 (4.28)	-	4.04	0.793	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.13	0.803	มาก	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 15 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.788)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากหัวหน้าของท่านทราบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.21 (S.D. = 0.820) อันดับที่ 2 ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากเพื่อนร่วมงานในแผนกของท่านทราบได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.800) อันดับที่ 3 ท่านสามารถที่จะถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้กับเพื่อนร่วมงานได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.797) อันดับที่ 4 คือ ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากเพื่อนร่วมงานนอกแผนกของท่านทราบอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.793)

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) การปรึกษา (Soudan)

การปรึกษา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านได้ปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน	107 (35.20)	147 (48.36)	31 (10.20)	13 (4.28)	-	4.17	0.782	มาก	1
ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างานเกี่ยวกับงาน	102 (33.55)	153 (50.33)	27 (8.88)	16 (5.26)	-	4.14	0.793	มาก	2
ท่านปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับงานของท่าน	93 (30.59)	161 (52.96)	31 (10.20)	13 (4.28)	-	4.12	0.760	มาก	3
ท่านได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไข ปัญหางานของท่านจากหัวหน้างาน	95 (31.25)	151 (49.67)	39 (12.83)	11 (3.62)	2 (0.66)	4.09	0.807	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.13	0.786	มาก	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 16 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.786)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 ท่านได้ปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.782) อันดับที่ 2 ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างานเกี่ยวกับงาน มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.793) อันดับที่ 3 ท่านปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับงานของท่านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 (S.D. = 0.760) อันดับที่ 4 คือ ท่านได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไข ปัญหางานของท่านจากหัวหน้างานอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.807)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Work Engagement)

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ความผูกพัน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านยินดีที่จะทำงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร	109 (35.86)	153 (50.33)	25 (8.22)	11 (3.62)	-	4.21	0.746	มากที่สุด	1
ท่านรู้สึกมั่นคงกับการทำงานในองค์กรนี้	109 (35.86)	149 (46.01)	28 (9.21)	12 (3.95)	-	4.19	0.766	มาก	2
ท่านรู้สึกมีความสุขกับการทำงานที่องค์กรนี้	105 (34.54)	146 (48.03)	34 (11.18)	13 (4.28)	-	4.15	0.788	มาก	3
ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร	92 (30.26)	167 (54.93)	28 (9.21)	11 (3.62)	-	4.14	0.730	มาก	4
ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	92 (30.26)	165 (54.28)	30 (9.87)	11 (3.62)	-	4.13	0.735	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม						4.17	0.753	มาก	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 17 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.753)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 ท่านยินดีที่จะทำงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.21 (S.D. = 0.746) อันดับที่ 2 ท่านรู้สึกมั่นคงกับการทำงานในองค์กรนี้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.19 (S.D. = 0.766) อันดับที่ 3 ท่านรู้สึกมีความสุขกับการทำงานที่องค์กรนี้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.788) อันดับที่ 4 ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.793) และอันดับที่ 5 คือ ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.735)

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement)

ความผูกพันในงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ	122 (40.94)	136 (45.64)	31 (10.40)	9 (3.02)	-	4.24	0.750	มากที่สุด	1
ท่านมีความรู้สึกภูมิใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบของท่าน	115 (38.59)	146 (48.99)	28 (9.40)	9 (3.02)	-	4.23	0.727	มากที่สุด	2

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement) (ต่อ)

ความผูกพันในงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีความพอใจกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จ	120 (39.47)	134 (44.08)	33 (10.86)	11 (3.62)	-	4.22	0.785	มากที่สุด	3
ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จ	105 (34.54)	157 (51.64)	25 (8.22)	10 (3.29)	-	4.20	0.730	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						4.22	0.748	มาก	

หมายเหตุ : *ตัวเลขบน คือ จำนวน ตัวเลขล่าง คือ ร้อยละ

จากตารางที่ 18 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นความผูกพันในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.22 (S.D. = 0.748)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 ท่านมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 (S.D. = 0.750) อันดับที่ 2 ท่านมีความรู้สึกภูมิใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 (S.D. = 0.727) อันดับที่ 3 คือ ท่านมีความพอใจกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.22 (S.D. = 0.785) อันดับที่ 4 คือ ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.748)

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอย

ก่อนการตรวจสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเงื่อนไข ดังนี้

1.1 การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality)

การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality) สามารถวัดได้จากค่าสถิติ Skewness Index (ค่าความเบ้) (SI : การกระจายที่สมมาตร) และค่า Kurtosis Index (ค่าความโด่ง) (KI : ความสูงของการกระจาย) ได้กล่าวว่าช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง + 3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ ไคลน์ (Kline. 2011 : 62) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ใกล้เคียงกับค่ามัธยฐาน (Median) จะถือว่าการแจกแจงค่อนข้างสมมาตร กัลยา วาณิชย์บัญชา (2550 : 117) ผลการทดสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 19 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร		Mean	Median	Mode	S.D.	Variance	SK	KU
การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	X ₁₁	4.23	4.50	4.50	0.68	0.46	-1.82	3.10
การแบ่งปันอำนาจ	X ₁₂	4.00	4.25	4.50	0.69	0.48	-1.28	1.14
การแบ่งปันอิทธิพล	X ₁₃	4.04	4.25	4.50	0.69	0.48	-1.33	1.22
การรายงาน	X ₂₁	4.16	4.25	4.50	0.65	0.43	-1.71	2.99
การติดต่อ	X ₂₂	4.13	4.50	4.50	0.66	0.43	-1.70	2.56
การปรึกษา	X ₃₁	4.13	4.25	4.50	0.67	0.45	-1.65	2.53
ความผูกพันต่อองค์กร	X ₃₂	4.16	4.25	4.50	0.63	0.40	-1.70	3.24
ความผูกพันในงาน	X ₃₃	4.22	4.25	4.00	0.67	0.45	-1.36	2.37

จากตารางที่ 19 ผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูลตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ จำนวน 3 ตัวแปร ด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) จำนวน 3 ตัวแปร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 1 ตัวแปร และปัจจัยความผูกพันในงาน จำนวน 1 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวแปร ตัวแปรตาม 2 ตัวแปร มีการแจกแจงของข้อมูลแบบปกติ พิจารณาจากค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness Index) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 และความสูงของกราฟการกระจายข้อมูล (Kurtosis Index) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 และเมื่อพิจารณาค่าสถิติพื้นฐานพบว่า ทั้ง 8 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) ที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งถือว่าการแจกแจงของข้อมูลที่เหมาะสม

1.2 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation)

การตรวจสอบความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร หรือค่า Multicollinearity ก่อนทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ซึ่งค่าดังกล่าวต้องไม่เกินกว่า 0.9 เพื่อไม่ให้เกิดอคติ (bias) ของข้อมูลที่วิเคราะห์ (Hair; et al. 2010)

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation) โดยใช้ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์ตัวแปร รวมทั้งหาค่าความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) (X₁) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing; X₁₁) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing; X₁₂) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing; X₁₃) และการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (X₂) ประกอบด้วย การรายงาน (Houkoku; X₂₁) การติดต่อ (Renraku; X₂₂) การปรึกษา (Soudan; X₂₃) ส่วนการหาค่าความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation) ระหว่างตัวแปรตาม ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร (Y₁) และความผูกพันในงาน (Y₂) ผลวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 21

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปร	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ			การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)			ความผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันในงาน
	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	Y ₁	Y ₂
X ₁₁	1							
X ₁₂	0.760**	1						
X ₁₃	0.720**	0.908**	1					
X ₂₁	0.865**	0.731**	0.763**	1				
X ₂₂	0.801**	0.807**	0.819**	0.808**	1			
X ₂₃	0.849**	0.734**	0.754**	0.844**	0.840**	1		
Y ₁	0.820**	0.794**	0.810**	0.833**	0.847**	0.852**	1	
Y ₂	0.672**	0.652**	0.680**	0.696**	0.684**	0.652**	0.691**	1

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ P=0.01

จากตารางที่ 20 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ (P=0.01) และตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ (P=0.01) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทำนายความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานได้

2. การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation) ได้แก่ ภาวะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (Participative Leadership) (X₁) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ภาวะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) (X₁) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing; X₁₁) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing; X₁₂) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing; X₁₃) และการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (X₂) ประกอบด้วย การรายงาน (Houkoku; X₂₁) การติดต่อ (Renraku; X₂₂) การปรึกษา (Soudan; X₂₃) ส่วนการหาค่าความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation) ระหว่างตัวแปรตาม ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร (Y₁) และความผูกพันในงาน (Y₂)

เนื่องจากตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองโดยค่า Multicollinearity ไม่เกินกว่า 0.9 ดังนั้น การทำวิจัยครั้งนี้จึงเลือกการวิเคราะห์ Regression แบบ Enter หรือที่เรียกว่า Forced Entry Regression เป็นวิธีการที่ตัวแปรอิสระทั้งหมดถูกนำเข้าสู่สมการพร้อมกัน โดยไม่มีการคัดเลือกตัวแปรใดๆ ออกไป เพื่อทดสอบตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีผลกับตัวแปรตาม

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (Participative Leadership) (X_1) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing; X_{11}) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing; X_{12}) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing; X_{13})

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

H_0 : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

H_1 : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปันอิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ชุดของตัวแปรทำนายที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบที่ 1 (Y_1)	X_{11}, X_{12}, X_{13}	0.89**	0.78	0.78	0.30	115.28	0.001

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($P=0.01$)

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing; X_{11}) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing; X_{12}) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing; X_{13}) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ($P=0.01$) โดยทั้งสองปัจจัย มีค่าอำนาจในการทำนายร้อยละ 78 ($R^2 = 0.78$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.30

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปันอิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร ทำนาย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	0.57	0.18		3.20	0.002		
X_{11}	0.44**	0.04	0.48	11.10	0.001	0.41	2.42
X_{13}	0.37**	0.06	0.41	6.18	0.001	0.17	5.86
X_{12}	0.05	0.07	0.06	0.79	0.43	0.15	6.69
R = 0.89 $R^2 = 0.78$ $SE_{est} = 0.30$ F = 115.28							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (P=0.01)

จากตารางที่ 22 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวสมการทำนายในรูปค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) และผลการทดสอบสมมติฐานระหว่าง 2 ตัวแปร หรือ t-test Sig. (2-tailed) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการทั้ง 3 ด้าน ด้านการแบ่งปันข้อมูล (X_{11}) และด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_{13}) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P=0.01) นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) โดยมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง $0 < 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 ที่แสดงว่าตัวแปรที่ใช้ทำนายไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร และไม่เกิดปัญหา Multicollinearity กลยา วณิชย์บัญชา (2550 : 370) ส่วนด้านการแบ่งปันอำนาจ (X_{12}) พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ การแบ่งปันอิทธิพลของผู้จัดการไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ ด้านการแบ่งปันข้อมูลและการแบ่งปันอิทธิพลสามารถใช้ทำนายการระดับเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 78 ($R^2 = 0.78$) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.30 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้จัดการ ด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_{13}) เท่ากับ 0.37 และด้านการแบ่งปันข้อมูล (X_{11}) เท่ากับ 0.44 ค่าคงที่ของสมการ เท่ากับ 0.57 จึง สามารถคาดคะเนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_1 = 0.57 + 0.44 (X_{11}) + 0.37 (X_{13})$$

จากสมการ หมายความว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านการแบ่งปันข้อมูล (X_{11}) และด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_{13}) ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร โดยการแบ่งปันข้อมูลส่งผลมากกว่า การแบ่งปันอิทธิพลและ Z เท่ากับ 0.57

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.48 (X_{11}) + 0.41 (X_{13})$$

หมายความว่า ถ้าผู้จัดการมีการแบ่งปันข้อมูลแก่พนักงาน เท่ากับ $\beta = 0.48$ เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.48 หน่วย

หมายความว่า ถ้าผู้จัดการมีการแบ่งปันอิทธิพลแก่พนักงาน เท่ากับ $\beta = 0.41$ เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.41 หน่วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (Participative Leadership) (X_1) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing; X_{11}) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing; X_{12}) การแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing; X_{13})

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันในงาน

H_0 : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการไม่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

H_1 : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันในงาน

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปันอิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันในงาน

ชุดของตัวแปรทำนายที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบที่ 2 (Y_2)	X_{11}, X_{12}, X_{13}	0.73**	0.54	0.52	0.46	37.13	0.001

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($P=0.01$)

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการต่อความผูกพันในงาน พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing; X_{11}) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing; X_{13}) และการแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing; X_{12}) สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.01$) โดยมีค่าอำนาจในการทำนายร้อยละ 54 ($R^2=0.54$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.46

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ (ด้านการแบ่งปันข้อมูล; X_{11} , การแบ่งปันอำนาจ; X_{12} และด้านการแบ่งปันอิทธิพล; X_{13}) ต่อความผูกพันในงาน (Y_2)

ตัวแปรทำนาย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	1.30**	0.30		4.70	0.001		
X_{13}	0.42**	0.09	0.44	0.44	0.001	0.17	5.86
X_{11}	0.38**	0.06	0.40	6.20	0.001	0.41	2.42
X_{12}	-0.04	0.10	-0.04	-0.40	0.70	0.15	6.69
R = 0.73 $R^2 = 0.54$ $SE_{est} = 0.46$ $F = 37.13$							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P=0.01$

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวสมการทำนายในรูปค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) และผลการทดสอบสมมติฐานระหว่าง 2 ตัวแปร หรือ t-test (2-tailed) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการทั้งด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (X_{11}) และด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_{13}) ส่งผลต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ($P=0.01$) นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) โดยมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง $0 < 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 ที่แสดงว่าตัวแปรที่ใช้ทำนายไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร และไม่เกิดปัญหา Multicollinearity กัลยา วาณิชย์บัญชา (2550 : 370) ส่วนด้านการแบ่งปันอำนาจ (X_{12}) พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ การแบ่งปันอำนาจของผู้จัดการไม่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการแบ่งปันอิทธิพลสามารถใช้ทำนายการระดับเกิดความผูกพันในงานได้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 54 ($R^2 = 0.54$) ค่าความคลาด

เคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.46 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_{13}) เท่ากับ 0.42 และด้านการแบ่งปันข้อมูล (X_{11}) เท่ากับ 0.38 ค่าคงที่ของสมการ เท่ากับ 1.30 จึงสามารถคาดคะเนความผูกพันในงาน ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_2 = 1.30 + 0.42 (X_{13}) + 0.38 (X_{11})$$

หมายความว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้จัดการและด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_{13}) ด้านการแบ่งปันข้อมูล (X_{11}) ส่งผลต่อความผูกพันในงาน โดยการแบ่งปันอิทธิพลส่งผลมากกว่าการแบ่งปันข้อมูลและ Z เท่ากับ 1.30

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_2 = 0.44 (X_{13}) + 0.40 (X_{11})$$

หมายความว่า ถ้าผู้จัดการมีการแบ่งปันอิทธิพลแก่พนักงาน เท่ากับ $\beta = 0.44$ เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันในงานของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.44 หน่วย

หมายความว่า ถ้าผู้จัดการมีการแบ่งปันข้อมูลแก่พนักงาน เท่ากับ $\beta = 0.40$ เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันในงานของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.40 หน่วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (X_2) ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย การรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23})

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

H_0 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

H_1 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) ด้านการติดต่อ (Renraku; X_{22}) ด้านการปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ชุดของตัวแปรทำนายที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบที่ 3 (Y ₁)	X_{21}, X_{22}, X_{23}	0.90**	0.81	0.80	0.28	135.70	0.0001

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P=0.01$

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย การรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.01$) โดยทั้งสองปัจจัย มีค่าอำนาจในการทำนายร้อยละ 81 ($R^2 = 0.81$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.28

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรทำนาย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	0.40**	0.17		2.331	0.02	-	-
X_{22}	0.33**	0.05	0.34	6.63	0.001	0.26	3.92
X_{23}	0.31**	0.05	0.33	5.80	0.001	0.21	4.82
X_{21}	0.27**	0.05	0.28	5.36	0.001	0.25	4.00
R = 0.90 $R^2 = 0.81$ SE _{est} = 0.28 F = 135.70							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P=0.01$

จากตารางที่ 26 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวสมการทำนายในรูปค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) และผลการทดสอบสมมติฐานระหว่าง 2 ตัวแปร หรือ t-test (2-tailed) พบว่า ปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ได้แก่ การรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) และการปรึกษา (Soudan; X_{23}) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ($P=0.01$) นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) โดยมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง $0 > 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 ที่แสดงว่าตัวแปรที่ใช้ทำนายไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร และไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2550 : 370)

สรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) และการปรึกษา (Soudan; X_{23}) สามารถใช้ทำนายการระดับเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 81 ($R^2 = 0.81$) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.28 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระของปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) เท่ากับ 0.33 การปรึกษา (Soudan; X_{23}) เท่ากับ 0.31 และด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) เท่ากับ 0.27 ค่าคงที่ของสมการ เท่ากับ 0.40 จึงสามารถคาดคะเนความผูกพันขององค์กร ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_1 = 0.40 + 0.33 (X_{22}) + 0.31 (X_{23}) + 0.27 (X_{21})$$

หมายความว่า ปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการติดต่อ การปรึกษา การรายงาน ส่งผลจากมากไปหาน้อยตามลำดับและ Z เท่ากับ 0.40

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.34 (X_{22}) + 0.33 (X_{23}) + 0.28 (X_{21})$$

หมายความว่า ถ้ามีการใช้การสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ขั้นตอนการติดต่อประสานงาน เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.34 หน่วย ($\beta = 0.34$)

หมายความว่า ถ้ามีการใช้การสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ขั้นตอนการปรึกษา เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.33 หน่วย ($\beta = 0.33$)

หมายความว่า ถ้ามีการใช้การสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ขั้นตอนการรายงาน เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.28 หน่วย ($\beta = 0.28$)

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (X_2) ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย การรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23})

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

H_0 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

H_1 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันในงาน

ชุดของตัวแปรทำนายที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบที่ 4 (Y_2)	X_{21}, X_{22}, X_{23}	0.73**	0.53	0.52	0.46	36.37	0.001

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P=0.01$

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรทำนายที่ดีของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ได้แก่ การรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันในงาน พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.01$) โดยทั้งสองปัจจัย มีค่าอำนาจในการทำนายร้อยละ 53 ($R^2 = 0.53$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.46

ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) (ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) การปรึกษา (Soudan; X_{23}) ต่อความผูกพันในงาน

ตัวแปรทำนาย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE _B	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	1.17	0.28		4.17	0.001		
X_{21}	0.41**	0.08	0.40	4.96	0.001	0.25	4.04
X_{22}	0.34**	0.08	0.33	4.15	0.001	0.26	3.92
X_{23}	0.03	0.09	0.03	0.35	0.73	0.21	4.82
R = 0.73 $R^2 = 0.53$ $SE_{est} = 0.46$ F = 36.37							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P=0.01$

จากตารางที่ 28 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวสมการทำนายในรูปค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) และผลการทดสอบสมมติฐานระหว่าง 2 ตัวแปร หรือ t-test (2-tailed) พบว่า ปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ได้แก่ การรายงาน (Houkoku; X_{21}) และการติดต่อ (Renraku; X_{22}) ส่งผลต่อความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ($P=0.01$) นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) โดยมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง $0 > 1$ และค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 ที่แสดงว่าตัวแปรที่ใช้ทำนายไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร และไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (กัลยา วาณิชย์บัญชา (2550 : 370) ส่วนด้านการปรึกษา (Soudan; X_{23}) พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั่นคือ การปรึกษาไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่น(โฮเรนโซ) ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) การติดต่อ (Renraku; X_{22}) สามารถใช้ทำนายการระดับเกิดความผูกพันในงานได้ โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 53 ($R^2 = 0.53$) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.46 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระของปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ด้านการรายงาน (Houkoku; X_{21}) เท่ากับ 0.41 การติดต่อ (Renraku; X_{22}) เท่ากับ 0.34 ค่าคงที่ของสมการ เท่ากับ 1.17 จึงสามารถคาดคะเนความผูกพันในงาน ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_2 = 1.17 + 0.41 (X_{21}) + 0.34 (X_{22})$$

หมายความว่า ปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ขั้นตอนการติดต่อและการรายงาน ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน โดยขั้นตอนการรายงานส่งผลมากกว่าติดต่อและ Z เท่ากับ 1.17

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_2 = 0.40 (X_{21}) + 0.33 (X_{22})$$

หมายความว่า ถ้ามีการใช้การสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ขั้นตอนการรายงาน เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันในงานของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.40 หน่วย ($\beta = 0.40$)

หมายความว่า ถ้ามีการใช้การสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ขั้นตอนการติดต่อประสานงาน เข้าไป 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันในงานของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.33 หน่วย ($\beta = 0.33$)

ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ลำดับ	สมมติฐาน	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ของผู้จัดการ			ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)		
		ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing; X_{11})	ด้านการแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing; X_{12})	ด้านการแบ่งปันอิทธิพล (Influence Sharing; X_{13})	รายงาน (Houkokku; X_{21})	การติดต่อ (Renraku) X_{22}	การปรึกษา (Soudan) X_{23}
1	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	○	Δ	○			
2	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันในงาน	○	Δ	○			
3	ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร				○	○	○
4	ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันในงาน				○	○	Δ

หมายเหตุ : ○ ปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ

Δ ปัจจัยที่ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญ

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง (Manager's Participative Leadership and Japanese Communication (Horenso) on Employee's Organizational Commitment and Work Commitment in a Refrigeration Parts Manufacturing Company) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการศึกษา ได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่บริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง จำนวน 298 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยมีความมุ่งหมายของการศึกษาดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน
4. เพื่อศึกษาการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. เพื่อศึกษาการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วนดังต่อไปนี้
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 68.46 มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.85 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.89 สภาพการจ้างงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 67.79 ระยะเวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่ 1-3 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 43.96

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.09 (S.D. = 0.810) สามารถพิจารณาเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 (S.D.= 0.796) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการของท่าน การแจ้งเป้าหมาย (Target) ของบริษัทให้ท่านเข้าใจ มีค่าเฉลี่ย 4.29 (S.D. = 0.793) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวกับงานของแผนกท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.26 (S.D. = 0.790) อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูล เกี่ยวกับนโยบายของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.800) อยู่ในระดับมากและผู้จัดการของท่านมีวิธีการสื่อสารข้อมูลที่หลากหลายเพื่อประโยชน์กับพนักงานในแผนก เช่น ประชุม อธิบาย ประกาศ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.780) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

2. ด้านการแบ่งปันอิทธิพลมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D.= 0.825) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการของท่านให้อิสระในการทำงานของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D.= 0.800) อยู่ในระดับที่มาก รองลงมา ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของแผนก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D.= 0.795) อยู่ในระดับที่มาก ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาในงานของแผนก อยู่ในระดับที่มาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D.= 0.780) อยู่ในระดับที่มากและผู้จัดการของท่านให้อิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D.= 0.780) อยู่ในระดับที่มากตามลำดับ

3. ด้านการแบ่งปันอำนาจมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.= 0.808) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D.= 0.816) อยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่าน มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D.= 0.831) อยู่ในระดับมาก ผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของท่าน มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D.= 0.787) อยู่ในระดับมาก และผู้จัดการของท่านยอมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านมีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.798) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.14 (S.D. = 0.788) สามารถพิจารณารายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ด้านการรายงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.777) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านรายงานผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้าของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.21 (S.D. = 0.773) อยู่ในระดับ

ที่มากที่สุด ท่านรายงานปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่พบในระหว่างปฏิบัติงานให้หัวหน้าของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.777) อยู่ในระดับมาก ท่านรายงานแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านให้หัวหน้าของท่าน อยู่ในระดับมาก ท่านรายงานความคืบหน้างานของท่านให้หัวหน้างานของท่านทราบ มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.789) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านการติดต่อมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.803) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากหัวหน้าของท่านทราบ มีค่าเฉลี่ย 4.21 (S.D. = 0.820) อยู่ในระดับที่มากที่สุด ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากเพื่อนร่วมงานในแผนกของท่านทราบ มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.800) อยู่ในระดับมาก ท่านสามารถที่จะถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้กับเพื่อนร่วมงานได้ มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.797) อยู่ในระดับมาก ท่านสามารถที่จะถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้กับเพื่อนร่วมงานได้มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.793) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านการปรึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.782) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้ปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.782) อยู่ในระดับที่มากที่สุด ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างานเกี่ยวกับงาน มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.793) อยู่ในระดับมาก ท่านปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับงานของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.12 (S.D. = 0.760) อยู่ในระดับมาก ท่านได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไข ปัญหางานของท่านจากหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.807) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 (S.D. = 0.753) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ท่านยินดีที่จะทำงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.21 (S.D. = 0.746) อยู่ในระดับมากที่สุด ท่านรู้สึกมั่นคงกับการทำงานในองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.19 (S.D. = 0.766) อยู่ในระดับมาก ท่านรู้สึกมีความสุขกับการทำงานที่องค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.788) อยู่ในระดับมาก ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.730) อยู่ในระดับมากและท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.735) อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

จากผลการศึกษาที่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D. = 0.748) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยท่านมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 4.24 (S.D. = 0.750) อยู่ในระดับมากที่สุด ท่านมีความรู้สึกภูมิใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.23 (S.D. = 0.727) อยู่ในระดับมากที่สุด ท่านมีความพอใจกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.22 (S.D. = 0.785) อยู่ในระดับมากที่สุดและท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.730) อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานวิจัยที่ 1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชั้นส่วนทำความเข้าใจหนึ่ง โดยการศึกษแบ่งการทดสอบเป็น ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันข้อมูล และการแบ่งปันอำนาจ ด้านการแบ่งปันอิทธิพล

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านการแบ่งปันข้อมูลและด้านการแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชั้นส่วนทำความเข้าใจหนึ่ง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านการแบ่งปันอำนาจไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชั้นส่วนทำความเข้าใจหนึ่ง จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานไว้ โดยตัวแปรในสมการทำนายของภาวะผู้นำของผู้จัดการทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกและสามารถใช้ร่วมกันในการทำนายการส่งผลต่อความผูกพันองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 78 ($R^2 = 0.78$) มีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_1 = 0.57 + 0.44 (\text{การแบ่งปันข้อมูล}) + 0.37 (\text{การแบ่งปันอิทธิพล})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.48 (\text{การแบ่งปันข้อมูล}) + 0.41 (\text{การแบ่งปันอิทธิพล})$$

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานวิจัยที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทชั้นส่วนความเย็นแห่งหนึ่ง โดยการศึกษาแบ่งการทดสอบเป็น ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันข้อมูล และการแบ่งปันอำนาจ ด้านการแบ่งปันอิทธิพล

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านการแบ่งปันข้อมูลและด้านการแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทชั้นส่วนความเย็นแห่งหนึ่ง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านการแบ่งปันอำนาจไม่มีผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทชั้นส่วนความเย็นแห่งหนึ่ง จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานไว้ โดยตัวแปรในสมการทำนายของภาวะผู้นำของผู้จัดการทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวก และสามารถใช้ร่วมกันในการทำนายการส่งผลต่อความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 73 ($R^2 = 0.73$) มีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_2 = 1.30 + 0.42 (\text{การแบ่งปันอิทธิพล}) + 0.38 (\text{การแบ่งปันข้อมูล})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_2 = 0.44 (\text{การแบ่งปันอิทธิพล}) + 0.40 (\text{การแบ่งปันข้อมูล})$$

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานวิจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ประกอบด้วย การรายงาน (Houkoku) การติดต่อ (Renraku) การปรึกษา (Soudan) ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทชั้นส่วนความเย็นแห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ ทั้งขั้นตอนการรายงาน การติดต่อ และการปรึกษาส่งผลต่อความผูกพัน ของพนักงานบริษัทชั้นส่วนความเย็นแห่งหนึ่ง โดยตัวแปรในสมการทำนายของปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่นโฮเรนโซ มีความสัมพันธ์ในทางบวกและสามารถใช้ร่วมกันในการทำนายการส่งผลต่อความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 90 ($R^2 = 0.90$) มีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_1 = 0.40 + 0.33 (\text{การติดต่อ}) + 0.31 (\text{การปรึกษา}) + 0.27 (\text{การรายงาน})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_1 = 0.34 (\text{การติดต่อ}) + 0.33 (\text{การปรึกษา}) + 0.28 (\text{การรายงาน})$$

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานวิจัยที่ 4 ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ประกอบด้วย การรายงาน (Houkoku) การติดต่อ (Renraku) การปรึกษา (Soudan) ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ขั้นตอนการรายงานและการติดต่อส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ปัจจัยด้านการปรึกษาไม่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของพนักงานซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยตัวแปรในสมการทำนายของปัจจัยการสื่อสารแบบญี่ปุ่น โฮเรนโซ ขั้นตอนการรายงานและการติดต่อ มีความสัมพันธ์ในทางบวกและสามารถใช้ร่วมกันในการทำนายการส่งผลต่อความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการทำนายเท่ากับ ร้อยละ 73 ($R^2 = 0.73$) มีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (B) คือ

$$\hat{Y}_2 = 1.17 + 0.41 (\text{การรายงาน}) + 0.34 (\text{การติดต่อ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) คือ

$$\hat{Z}_2 = 0.40 (\text{การรายงาน}) + 0.33 (\text{การติดต่อ})$$

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ และการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นแห่งหนึ่ง (Manager's Participative Leadership and Japanese Communication (Horenso) on Employee's Organizational Commitment and Work Commitment in a Refrigeration Parts Manufacturing Company) สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ พบว่า การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน แสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารให้แก่ข้อมูลโดยทั่วถึง เปิดโอกาสให้พนักงานได้ซักถามข้อสงสัยได้ตลอด ให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน

จัดการประชุมอาซะไก (Asakai) เพื่อติดตามสถานการณ์ในทุกๆ วัน มีแบ่งปันอิทธิพลให้พนักงานสามารถกำหนดทิศทางการทำงานและตัดสินใจในระดับที่เหมาะสมกับพนักงาน ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเพิ่มการมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงาน เมื่อผู้จัดการแบ่งปันอิทธิพลหรือความสามารถในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจในระดับที่เหมาะสมกับพนักงาน พนักงานจะรู้สึกว่ามีความบทบาทในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ซึ่งช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในองค์กร การแบ่งปันอิทธิพลทำให้พนักงานเห็นว่าเสียงและความคิดของพวกเขามีความสำคัญ และสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความร่วมมือและการยอมรับระหว่างผู้จัดการและพนักงาน และการแบ่งปันอำนาจ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร เมื่อผู้จัดการแบ่งปันอำนาจให้กับพนักงาน ให้สามารถที่จะตัดสินใจได้แทนในบางเรื่อง พนักงานจะรู้สึกว่ามีความรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าตัวเองมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเคารพและการให้คุณค่าจากผู้จัดการ ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่และมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น และการแบ่งปันอิทธิพล เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของของอาเยสซุวา; และโอคุวอเคไอ (Ayessuwa; and Okwuokei. 2023) พบว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่งผลให้พวกเขามีความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น และมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น และสอดคล้องกับภรณ์ทิพย์ อินทรูชา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2564) พบว่า โดยการที่ผู้นำมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น และโอลาวาเล ฟาโทกิ (Olawale Fatoki. 2019) พบว่า องค์กรธุรกิจขนาดเล็กควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เน้นให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีอำนาจในการทำงานของตนเอง ควรจัดการอบรมด้านภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

2. ผลการศึกษาการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) พบว่า การรายงาน การติดต่อการปรึกษา มีการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ระหว่างผู้จัดการและพนักงานซึ่ง ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานได้อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่า มีการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานมีรายงานผลการดำเนินการ รายงานปัญหาต่อหัวหน้างาน มีการติดต่อแจ้งหัวหน้าให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหา หัวหน้าให้คำปรึกษาชี้แนะการแก้ไขปัญหา ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับการแก้ไขปัญหาให้องค์กร เป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดการและพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงาน สอดคล้องกับการวิจัย

ของดรรชนี ปัญญา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2567) พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และณกมล จันทรสม (2565) พบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ใช้หลักโฮเรนโซ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน การสื่อสารที่ดีตามหลักโฮเรนโซ ซึ่งเน้นการรายงานผล การสื่อสารความคิดเห็น และการสื่อสารปัญหา มีผลทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะทำให้ข้อมูลสำคัญถูกส่งต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาหรือทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นและสอดคล้องกับสุทธากานต์ สกุลทองอร่าม (2565) พบว่า การนำ Ho-Ren-So มาใช้ในบริบทขององค์กรญี่ปุ่นที่มีพนักงานชาวไทย หลักการนี้ช่วยให้ข้อมูลภายในองค์กรถูกต้อง แม่นยำ ลดปัญหาการสื่อสารผิดพลาด และทำให้การบริหารงานมีความเป็นระบบมากขึ้น

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป โดยข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งนี้

1. จากผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ซึ่งเน้นการแบ่งปันข้อมูลและอิทธิพล ส่งผลดีต่อ ความผูกพันองค์กร และความผูกพันในงานของพนักงาน แต่อาจมีความท้าทายในการนำแนวทางนี้ไปใช้ใน องค์กรสัญชาติญี่ปุ่นในไทย เนื่องจากลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นที่แตกต่างจากแนวคิดตะวันตกหรือแม้แต่องค์กรไทยเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ดังนี้

1.1 ควรมีการเสริมสร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้จัดการในองค์กรให้มากขึ้น โดยการให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้จัดการ การจัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและข้อกังวลจากพนักงานสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและส่งเสริมความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร

1.2 ผู้จัดการควรได้รับการฝึกอบรมในทักษะการนำแบบมีส่วนร่วมและการแบ่งปันอำนาจ เพื่อให้สามารถกระตุ้นและเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงาน การมีผู้นำที่เข้าใจถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมและการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของพนักงานจะส่งผลดีต่อความผูกพันในองค์กร

1.3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและองค์กรจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันในงานและความภักดีต่อองค์กร พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญและบทบาทในการพัฒนาองค์กร

2. จากการศึกษา พบว่า การสื่อสารแบบโฮเรนโซมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันในงานในบริบทขององค์กรญี่ปุ่นในไทย การประยุกต์ใช้โฮเรนโซอย่างเหมาะสม ผ่านการอบรม การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และการวัดผลอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่งขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กร ดังนั้นจึงสามารถนำเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการปรับใช้โฮเรนโซเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

2.1 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างพนักงานไทยและญี่ปุ่น การพัฒนาโปรแกรมแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นและไทยจะช่วยลดช่องว่างทางวัฒนธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

2.2 การปรับปรุงระบบการสื่อสารในองค์กร เช่น นำแพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์ที่ช่วยให้พนักงานสามารถรายงาน ติดต่อและปรึกษากับผู้บริหารได้ง่ายรวดเร็วขึ้น ลดข้อจำกัด และตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกได้

2.3 การสนับสนุนการสื่อสารสองทาง องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางระดับ ซึ่งจะช่วยให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความผูกพันกับองค์กร

ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านตัวแปรในการวิจัยอันได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ดังนั้น เพื่อให้ทราบว่าตัวแปรใดอื่นอีกหรือไม่ที่จะสามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน จึงควรทำการศึกษ ตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เช่น ตัวแปรสภาพแวดล้อม ตัวแปรด้านรายได้ ตัวแปรสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2. จากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาพรวมของบริษัทในหลายแผนกที่มีผู้จัดการชาวไทยจำนวน 16 ท่าน ดังนั้นปัจจัยผู้จัดการที่แตกต่างกันอาจทำให้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันในงานที่ไม่เหมือนกันได้

3. จากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วน ทำความเย็น เท่านั้น ซึ่งในแต่ละบริษัทอาจจะมี ความแตกต่างกันในเรื่องลักษณะอุตสาหกรรมและรูปแบบการบริหารงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรม อิเลคทรอนิกส์, อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). **ชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 31 มกราคม 2568, จาก <https://www.dbd.go.th>.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทนา แสนสุข. (2559). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเฟล กรุ๊ป จำกัด.
- จรรยา ห่วงเทศ. (2558). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ภาค 208**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชรินทร์ นวลนิ่ม; และคณะ. (2567). **ผลกระทบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจเรือเดินทะเลระหว่างประเทศในประเทศไทย**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ชาคริต สิ้นเย็น. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการธำรงรักษาพนักงานในบริษัท เอบีพีเคาเฟ (ประเทศไทย) จำกัด**. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ดร.วรรณ ปัญญา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2567). **อิทธิพลการจัดการจัดการความรู้การสื่อสารแบบโฮ-เร็น-โซ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี**. วารสารการจัดการใช้คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ. 3(1) : 15-25.
- ตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และณกมล จันทรสม. (2565). **วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วารสารรัชต์ภาคย์. 16(44) : 251-266.
- ธัญญา เกษปทุม. (2565). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอีคอมเมิร์ซแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). **อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย**. วารสารวิทยาศาสตร์สังคม. 5(2) : 81-96.

- ปริญดา คงโนนกอก. (2561). ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัท สัตยาชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. วารสารการจัดการสมัยใหม่. 16(2) : 118.
- ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ. (2566). ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม. วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. 5(4) : 75-84.
- ประภาณุช ถีสุงเนิน. (2560). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษาสายธุรกิจสุกรของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเชิงเหือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). อุบลราชธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ปราณี หมั่นมะเริง. (2563). วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัตยาชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี. บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียวดี ผลเอนก. (2555, มกราคม-มีนาคม). การนำเทคนิค Horenso มาใช้ลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 32(1) : 79-98.
- พชรพร หงส์นฤชัย. (2565). บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). สารนิพนธ์ วท.ม. (บริหารรัฐกิจและบริหารกิจการสาธารณะ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2548). หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา. กรุงเทพฯ : แฮสส์ออฟเคอร์มีส์.
- ภรณ์ทิพย์ อินทธูชา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2564). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- มีชัย น้อยพิทักษ์. (2560). คุณลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ควบคุมงานก่อสร้างกรณีศึกษา บริษัทรับเหมาก่อสร้างสัตยาชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันชพร เล่าฮะ; และชินโสณ วิสิฐนริกิจ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. 8(2) : 15-28.

- วรรณชน กระเน้ย. (2564). การรับรู้วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน บริษัทตัวแทนโฆษณาสัญชาติญี่ปุ่น. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วราภรณ์ ศรีสมบัติ. (2565). การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารแบบญี่ปุ่นในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน. วารสารการจัดการธุรกิจ. 10(2) : 45-60.
- วิริยาภรณ์ ชัยวัฒน์; และคณะ. (2562). การดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขและความผูกพันของพนักงานในองค์กรสุขภาวะต้นแบบ. วารสารการบริหารและการจัดการ. 9(1) : 45-60.
- วิลาวลัย อ่อนวงศ์เปรม. (2554). ความพึงพอใจของพนักงานคนไทยต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2567). อุปกรณ์ในการทำความเย็นในอุตสาหกรรม. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2567, จาก <https://www.thansettakij.com>.
- สุธาภานต์ สกุลทองอร่าม. (2565). ทักษะคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เอมอร จันทบุลย์. (2560). ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไคเซล กรุ๊ป ประเทศไทย. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- Ayesuwa; and Okwuokei. (2023). Participative Leadership and Organizational Performance. **International Journal of Economics, Environmental Development and Society**. 4(3) : 371-383.
- Bass. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York : Free Press.
- Bruce. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**. 19(4) : 533-546.
- Cronbach. (1990). **Essentials of Phychological Testing**. 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.

- Fatoki. (2023). Participative Leadership and Employee Job Satisfaction : The Mediating Role of Psychological Empowerment and Work Engagement. **Foundations of Management.** 15(1) : 89-102.
- Hair; et al. (2010). **Multivariate Data Analysis.** 7th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- House. (1976a). A Retrospective an Robert House's 1976 Theory of Charismatic Leadership and Recent Revisions. **The Leadership Quaterly.** 4(2) : 367-373.
- , (1976b). **A Theory of Charismatic Lesdership.** Illinois : Macmillan.
- Itoufuji Masashi. (2005). **Keieisha Kanrisha no Tameno Ketteiban Shin Horensodokuhon : Joho ni Yoru Manejimento.** Tokyo : Choeisha.
- Kahn. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal.** 33(4) : 692-724.
- Kato; and Owan. (2020). Complementarity Between Internal and External Knowledge : Evidence from Japanese Firms. **Industrial and Corporate Change.** 29(1) : 1-20.
- Kline. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling.** 3rd ed. New York : Guilford Press.
- Likert. (1961). **New Patterns of Management.** New York : McGraw-Hill.
- May; et al. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology.** 77(1) : 11-37.
- Morishima. (2017). Teamwork and Performance in Japanese Workplaces. **Journal of Economy and Society.** 56(3) : 435-467.
- Nakamura; and Suzuki. (2021). Integrating Transformational Leadership and HoRenSo for Organizational Commitment. **International Journal of Management.** 37(4) : 278-295.
- Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** Tokyo : Subaruha.
- Olawale Fatoki. (2019). Participative Leadership and Employee Job Satisfaction : The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. **Journal of Business and Management.** 21(5) : 123-134.

- Porter; et al. (1974). **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York : Free Press.
- Robbins. (1993). **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications**. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins; and Judge. (2007). **Organizational Behavior**. 12th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Rovinelli; and Hambleton. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Dutch Journal of Educational Research**. 14(2) : 177-190.
- Schaufeli; and Bakker. (2004). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies**. 3(2) : 71-92.
- Steers; and Porter. (1991). **Motivation and Work Behavior**. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Takahashi; et al. (2016). HoRenSo : Enhancing Team Communication in Japanese Organizations. **Asian Business & Management**. 15(2) : 123-139.
- Takeuchi. (2009). Through the Looking Glass of a Social System : Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. **Personal Psychology**. 62(1) : 1-29.
- Wang; et al. (2022). Participative Leadership : A Literature Review and Prospects for Future Research. **Frontiers in Psychology**. 13(1) : 89-96.
- Yamamoto. (2011). The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention. **The International Journal of Human Resource Management**. 22(17) : 3,550-3,564.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม





แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) ส่งผล
ต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วน
ทำความเย็นแห่งหนึ่ง

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลคือ พนักงาน หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการ ของ
บริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็นสัญชาติแห่งหนึ่ง ที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)
ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนทำความเย็น
แห่งหนึ่ง โดยมี นางสาวศิริธิดา ดวงหะคลัง นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหาร
ธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ผู้วิจัย ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์
และตรงตามความจริงมากที่สุด คำตอบของท่านจะไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลต่อการดำเนินงาน
ของท่านหรือองค์กรท่านแต่อย่างใด คำตอบรายบุคคลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ นอกจากนั้น
ทุกข้อคำถามที่อยู่ภายใต้แบบสอบถามฉบับนี้ ท่านสามารถไม่เลือกตอบข้อคำถามข้อใดก็ได้

แบบสอบถามมีทั้งสิ้น 5 ตอน รวม 6 หน้า โดยมีรายละเอียดแต่ละส่วนดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ)
- ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- ตอนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

หากมีข้อสงสัยกรุณาติดต่อสอบถามได้ที่หัวหน้าโครงการวิจัย ขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิริธิดา ดวงหะคลัง นักวิจัย
อีเมล : du.sirathida_st@tni.ac.th

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

☐ 1.1) ชาย

☐ 1.2) หญิง

2. ช่วงอายุ

☐ 2.1) 18 - 25 ปี

☐ 2.2) 26 - 30 ปี

☐ 2.3) 31 - 35 ปี

☐ 2.4) 36 - 40 ปี

☐ 2.5) 41 - 50 ปี

☐ 2.6) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด (ไม่รวมระดับการศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษา)

☐ 3.1) มัธยมศึกษาปีที่ 6

☐ 3.2) ปวช.

☐ 3.3) ปวส.

☐ 3.5)ปริญญาตรี

☐ 3.4) สูงกว่าปริญญาตรี

4. สภาพการทำงาน

☐ 4.1) พนักงานประจำ

☐ 4.2) พนักงานสัญญาจ้าง

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

☐ 5.1) 1 - 3 ปี

☐ 5.2) 4 - 6 ปี

☐ 5.3) 7 - 9 ปี

☐ 5.4) 10 ปีขึ้นไป

6. หน่วยงานที่สังกัด

☐ 6.1) แผนกบัญชี (AC)

☐ 6.2) แผนกวางแผน (PC)

☐ 6.3) แผนกผลิต (PD)

☐ 6.4) แผนกวิศวกรรม (PE)

☐ 6.5) แผนกบุคคล

☐ 6.6) แผนกจัดซื้อ (PR)

☐ 6.7) แผนกคุณภาพ (QM)

☐ 6.8) แผนกขาย (SL)

ตอนที่ 2 - 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นโดยใช้ข้อมูลดังต่อไปนี้

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนถูก (✓) ในช่องเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 2 - 5 คำตอบแบ่งเป็น 5 ระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันอำนาจ และแบ่งปันอิทธิพลไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างให้สำเร็จ

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมในการ พิจารณาและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทันเหตุการณ์และมีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม					
1. ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทมากน้อยเพียงใด					
2. ผู้จัดการของท่านการแจ้งเป้าหมาย (Target) ของบริษัทให้ท่านเข้าใจมากน้อยเพียงใด					
3. ผู้จัดการของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวกับงานของแผนกท่านมากน้อยเพียงใด					
4. ผู้จัดการของท่านมีวิธีการสื่อสารข้อมูลที่หลากหลายเพื่อประโยชน์กับพนักงานในแผนก เช่น ประชุม อธิบาย ประกาศ เป็นต้น					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การแบ่งปันอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระจายอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการยอมรับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ					
5. ผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านมากน้อยเพียงใด					
6. ผู้จัดการของท่านให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของท่านมากน้อยเพียงใด					
7. ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านมากน้อยเพียงใด					
8. ผู้จัดการของท่านยอมรับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของท่านมากน้อยเพียงใด					
การแบ่งปันอิทธิพล หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา และสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน					
9. ผู้จัดการของท่านให้อิสระในการทำงานของท่านมากน้อยเพียงใด					
10. ผู้จัดการของท่านให้อิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของท่านมากน้อยเพียงใด					
11. ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของแผนกมากน้อยเพียงใด					
12. ผู้จัดการของท่านสนับสนุนให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมเสนอวิธีการแก้ปัญหาในงานของแผนกมากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮเรนโซ) หมายถึง คุณลักษณะด้านการทำงานของวัฒนธรรมญี่ปุ่น ที่มีกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่ใช้การสื่อสารเป็นหลัก ซึ่งการสื่อสารนั้นจะเป็นการสื่อสารในลักษณะการรายงาน ประสานงาน รวมถึงปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงาน

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การรายงาน (โฮ - โฮโคะซุ) หมายถึง การรายงานข้อมูลข่าวสารหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความผิดปกติหรือปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงาน ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความคืบหน้าของงาน รวมถึงผลของงานที่ทำเสร็จให้หัวหน้างานได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการรายงานจะช่วยให้การแก้ไขปรับปรุงงาน ไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา					
13. ท่านรายงานปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่พบในระหว่างปฏิบัติงานให้หัวหน้าของท่านทราบมากน้อยเพียงใด					
14. ท่านรายงานแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านให้หัวหน้าของท่านทราบมากน้อยเพียงใด					
15. ท่านรายงานความคืบหน้าของงานของท่านให้หัวหน้างานของท่านทราบมากน้อยเพียงใด					
16. ท่านรายงานผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้าของท่านทราบมากน้อยเพียงใด					
การติดต่อ (เรน - เรนระซุ) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ร่วมมือปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งหรือก้าวก่ายหน้าทีกัน					
17. ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากหัวหน้าของท่านทราบมากน้อยเพียงใด					
18. ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากเพื่อนร่วมงานในแผนกของท่านทราบมากน้อยเพียงใด					
19. ท่านได้รับแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านจากเพื่อนร่วมงานนอกแผนกของท่านทราบมากน้อยเพียงใด					
20. ท่านสามารถที่จะถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้กับเพื่อนร่วมงานได้มากน้อยเพียงใด					

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การปรึกษา (โซ - โซตัน) หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นของตน อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระกับผู้บังคับบัญชา ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนจะลงมือ ทำการแก้ไข ปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน และขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อให้งานมีผลลัพธ์ที่ดี						
21.	ท่านปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับงานของท่านมาก น้อยเพียงใด					
22.	ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างาน เกี่ยวกับงานของท่านมากน้อยเพียงใด					
23.	ท่านได้ปรึกษาหัวหน้างานเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ในงานมากน้อยเพียงใด					
24.	ท่านได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไข ปัญหางานของท่านจากหัวหน้างานมากน้อย เพียงใด					

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกและความสัมพันธ์ที่
พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่น และจงรักภักดีที่จะสนับสนุน
เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความผูกพันต่อองค์กร						
25.	ท่านรู้สึกมีความสุขกับการทำงานที่องค์กรนี้มาก น้อยเพียงใด					
26.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้มาก น้อยเพียงใด					
27.	ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กรมากน้อย เพียงใด					
28.	ท่านยินดีที่จะทำงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของ องค์กรมากน้อยเพียงใด					
29.	ท่านรู้สึกมั่นคงกับการทำงานในองค์กรนี้มากน้อย เพียงใด					

ตอนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบทบาทหน้าที่และงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งสะท้อนผ่านความมุ่งมั่น ความทุ่มเท และความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยคุณภาพสูงสุด พนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงจะรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ตนทำ

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความผูกพันในงาน					
30. ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จมากน้อยเพียงใด					
31. ท่านมีความพอใจกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จมากน้อยเพียงใด					
32. ท่านมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
33. ท่านมีความรู้สึกภูมิใจในบทบาทหน้าที่ที่ท่านรับผิดชอบของท่านมากน้อยเพียงใด					

**** ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามนี้ ****

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY