

อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

บุญญาดา นาสมบูรณ์

อาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

ผู้นิพนธ์ประสานงาน อีเมล : boonyada@tni.ac.th

รับต้นฉบับ: 1 พฤศจิกายน 2563; รับบทความฉบับแก้ไข: 18 พฤศจิกายน 2563; ตอบรับบทความ: 20 พฤศจิกายน 2563

เผยแพร่ออนไลน์: 25 ธันวาคม 2563

บทคัดย่อ

เศรษฐกิจโลกที่มีการแข่งขันสูงขึ้นผลักดันให้ผู้ประกอบการต่างใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับผลกระทบทั้งภาคการผลิตและการส่งออกมีอัตราที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายงานการผลิต จำนวน 551 ตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.224 และการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.816 และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.248 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ทั้งนี้ผลการทดสอบพบว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่า $\chi^2 = 168.509$ ที่องศาอิสระ (df) = 62, CMIN/df = 2.72, p value = 0.000, GFI = 0.95 AGFI = 0.93, CFI = 0.98, RMR = .01, RMSEA = .05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การจัดการสไตล์ญี่ปุ่น, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

The Influence of Transformational Leadership and Japanese Style Management in Operational Performance of Japanese Enterprises in the Electronic Industry

Boonyada Nasomboon

*Lecturer, Master of Business Administration (Japanese Business Administration),
Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, Bangkok, Thailand*

Corresponding Author. E-mail address: boonyada@tni.ac.th

Received: 1 November 2020; Revised: 18 November 2020; Accepted: 20 November 2020

Published online: 25 December 2020

Abstract

The increasingly competitive global economy pushed companies to exploit all of their available resources as a means of achieving competitive advantage. Especially the electronics industry, which has been affected by the manufacturing and export sectors, has continued to decline. The purpose of this research was to investigate and to develop the causal structural relationship model of factors influencing operational performance, to analyze and to compare direct and indirect effects of factors influencing operational performance, consisting of 3 latent variables. This research was conducted using a questionnaire as an instrument to collect data from operators 551 samples with stratified random sampling. This process was completed using the principles of structural equation modelling which required confirmatory factor analysis on the measurement model and path analysis on the structural model.

The results suggested that the theoretical model and empirical data showed a good fit $\chi^2 = 168.509$, $df = 62$, $CMIN/df = 2.72$, Probability level (p value) = 0.000, GFI = 0.95 AGFI = 0.93, CFI = 0.98, RMR = .01, RMSEA = .05, indicating an indirect effect of transformational leadership on operational performance via Japanese style management. The effect of transformation leadership on operational performance was fully mediated by Japanese style management.

Keywords: Transformational Leadership, Japanese Style Management, Operational Performance

1) บทนำ

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยประเทศไทยเป็นฐานการผลิตของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มานานกว่า 40 ปี สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์นั้นได้จัดทำยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มาตั้งแต่ปี 2015 เพื่อกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ไทย ซึ่งที่ผ่านมายุทธศาสตร์ดังกล่าวมุ่งเน้นเป้าหมายและทิศทางที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นต้องพัฒนาทั้ง 4 ทิศทาง ได้แก่ (1) MOVE OUT : OUTWARD FDI (2) MOVE DOWN : DOWN TO MARKETS (3) MOVE IN : IN PRODUCT CHAMPIONS และ (4) MOVE UP : UPGRADE TECHNOLOGY ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่ 2 MOVE DOWN จะมุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถยกระดับการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ต่อไปในอนาคต

จากปัจจัยบั่นทอนสำคัญคือการระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งทำให้ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มหดตัว โดยการระบาดของไวรัสทำให้ตลาดในประเทศจะหดตัวจากกำลังซื้อที่หายไป นอกจากนี้มาตรการควบคุมการระบาดยังซ้ำเติมทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้าได้ยากมากขึ้น ขณะที่ภาคการส่งออกจะได้รับผลกระทบจากคำสั่งซื้อที่ลดลงเนื่องจากประเทศคู่ค้าสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (EE) ที่สำคัญของไทยล้วนเผชิญปัญหาการระบาดที่รุนแรงแทบทั้งหมด โดยเฉพาะสหรัฐ ยุโรป และจีน ฯลฯ คาดว่าปัญหาไวรัสโควิด-19 จะส่งผลกระทบให้มูลค่าการส่งออกสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (EE) ของไทยในปี 2020 ลดลงประมาณ 72,000 ถึง 94,000 ล้านบาท ทั้งนี้สถานการณ์กลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ในปี 2019 มูลค่าการส่งออกอิเล็กทรอนิกส์ของไทยในปี 2019 มีจำนวน 35,763 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ -6.04 (%yoy) โดยมีตลาดส่งออกสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ สหรัฐฯ อาเซียน อียู ญี่ปุ่น และจีน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนรวมกว่า 72% ของมูลค่าการส่งออกอิเล็กทรอนิกส์ของไทย สะท้อนจากดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์อยู่ที่ 95.22 ลดลงถึงร้อยละ -5.59 (%yoy) โดยเป็นการปรับตัวลดลงในทุกหมวดผลิตภัณฑ์ทั้งฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ (HDD), แผงวงจรรวม (IC), แผงวงจรพิมพ์ประกอบแล้ว

(PCBA) และวัสดุสารกึ่งตัวนำ (Semiconductor) อาทิ ทรานซิสเตอร์/ไดโอด/ตัวต้านทาน/ตัวเก็บประจุ เป็นต้น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยปัจจุบันมีมูลค่า จำนวน 1.48 ล้านล้านบาท อย่างไรก็ตามรายได้ส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมยังคงกระจุกตัวอยู่ในผู้ผลิตซึ่งล้วนเป็นบริษัทรายใหญ่จากต่างชาติทั้งหมด เช่น ญี่ปุ่น ไต้หวัน แคนาดา สหรัฐฯ

จากแนวโน้มการผลิตและการส่งออกที่มีอัตราที่ลดลงส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมุ่งเน้นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันเกิดจากการได้เปรียบด้านปัจจัยการผลิตหรือการบริหารคุณภาพโดยเฉพาะการเพิ่มผลผลิต การมุ่งเน้นคุณภาพไม่มีของเสีย ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนผลิต รวมถึงการควบคุมกระบวนการส่งมอบให้ได้ตามกำหนดเวลาทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก หากมองย้อนไปภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทั่วโลกได้พบเห็นความสำเร็จอันน่าทึ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นจนสามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศผู้นำระดับแนวหน้าที่มีพลังอำนาจในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจโลก เมื่อลองพยายามค้นหาและมองลงสู่ระดับองค์การว่ามีส่วนอย่างไรในการสนองตอบแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นเป็นผลมาจากองค์กรญี่ปุ่นได้พัฒนาชุดเครื่องมือการจัดการสโตร์ญี่ปุ่นเฉพาะขึ้นมา อาทิ เช่น กิจกรรม 5ส (5S Activities) การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance) การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Work) การขจัดความสูญเปล่า (Eliminate Waste) และเทคนิคการบริหารโดยมุ่งเน้นบทบาทในการให้คำปรึกษา มีส่วนร่วมในการแก้ไขเพื่อมุ่งเน้นการบริหารคุณภาพ แสวงหาความเป็นเลิศทางธุรกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Shrafat & Ismail, 2018, pp. 122-145; Gao & Low, 2014; Greene, 2002; Nasomboon, 2020, pp. 1-13)

ในขณะที่การขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง บทบาทสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรเป็นที่ยอมรับว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญ เป็นผู้สร้างแรงขับเคลื่อนและผลักดันบุคลากรในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะการบริหารงานของญี่ปุ่นมีจุดเด่นในเรื่องการมีความสัมพันธ์ที่กระชับ

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานกับบุคลากร (Nasomboon, 2014; DHR International Tokyo Office, 2014, pp. 1-4) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการของผู้บังคับบัญชาจะช่วยเพิ่มกระบวนการคิดการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานับตั้งแต่การเรียนรู้ ความชำนาญ จนกระทั่งถึงความอดทนที่จะไปสู้เป้าหมาย เกิดการแสวงหาข้อมูลเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำและบุคลากร ภายใต้การแสวงหาความรู้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม (Bass, & Avalio, 1990) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนทำให้วางระบบสิ้นประสบความสำเร็จ (Nogueira, Souze, & Moreira (2018, pp. 807-824)

จะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะบทบาทสำคัญของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและมุ่งที่จะทำงานตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนั้น การจัดการตามสไตล์ขององค์กรญี่ปุ่นโดยการผลักดันให้พนักงานในองค์กรใช้เครื่องมือการจัดการแบบญี่ปุ่นอย่างจริงจังจะช่วยผลักดันให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งผลให้องค์กรญี่ปุ่นมีกำไรอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตามแนวนโยบายการพัฒนาประเทศทั้งในด้านการลงทุนและด้านการจ้างแรงงาน แต่เนื่องจากผลกระทบจากการชะลอตัวตามปริมาณความต้องการของตลาดต่างประเทศและตลาดในประเทศส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องศึกษากลยุทธ์เพื่อการบริหารคุณภาพ ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ จากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจึงนำมาสู่การประเด็นการศึกษาในครั้งนี้ ผลจากข้อค้นพบมีส่วนสนับสนุนและขยายแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นทั้งในเชิงวิชาการและข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่ได้จากการศึกษา เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันนำไปใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

2) ทบทวนวรรณกรรม

2.1) ผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ให้เข้าใจและเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้น ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม 2) การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนหากผู้ตาม 3) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม 4) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำ สามารถเชื่อมโยงไปยังผู้ตามได้และยังสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับแรงจูงใจ ปลุกเร้าทางอารมณ์ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน (Bass, & Avalio, 1990)

2.2) การจัดการสไตล์ญี่ปุ่น

การจัดการสไตล์ญี่ปุ่น (Japanese Style Management) คือ การบูรณาการแนวคิด กิจกรรม และวิธีการที่จะสร้างคุณค่าให้กับผลผลิต ผ่านการจัดความสูญเสียเปล่าและลดความแปรปรวนของกระบวนการอย่างเป็นระบบ ร่วมกับการพัฒนาจิตสำนึกและแนวคิดที่เหมาะสมของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างต่อเนื่อง (Imai, 1986; Womack & Jones, 1996, pp. 140-158)

Greene (2002) กล่าวว่า การบริหารการผลิตจะมีประสิทธิภาพสูงสุดต้องมีการจัดการเพื่อใช้เครื่องมืออย่างเหมาะสมกับปัญหา และได้นำเสนอแนวทางการจัดการเพื่อการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นโดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของผลลัพธ์ ดังนี้ 1) 5 ส. เป็นเครื่องมือที่ใช้อธิบายหลักปฏิบัติในการสร้างและดูแลรักษาพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่ออารังไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาดและเป็นระเบียบอยู่เสมอ ซึ่งมีความจำเป็นต่อลักษณะการทำงานที่ดี เช่น ลดเวลาทำงาน ลดอุบัติเหตุ และพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่ทำงาน 2) การควบคุมด้วยสายตาเป็นการใช้สัญญาณภาพและสัญญาณอื่น ๆ ในการสื่อสาร

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นตัวกลางในการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีความสมบูรณ์ อันจะทำให้ทราบถึงความผิดปกติที่เกิดขึ้นในกระบวนการ และนำไปสู่การแก้ไขความผิดปกติได้รวดเร็วขึ้น 3) การบำรุงรักษาวิธผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือที่ให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบภายใต้การนำและสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 4) มาตรฐานการปฏิบัติงานคือ ชุดของภาระงานที่จัดกลุ่มไว้ด้วยกัน เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่จัดทำเป็นเอกสารอธิบายถึงขั้นตอน เวลาและลำดับขั้นก่อนหลังของการปฏิบัติงาน และ 5) การขจัดความสูญเปล่า เป็นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อขจัดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า

Shrafat & Ismail (2018, pp. 122-145) พบว่า การลดขจัดความสูญเปล่า กิจกรรม 5 ส. และการบำรุงรักษาวิธผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมส่งผลทางบวกกับการประสิทธิภาพองค์กรทั้งด้านการเพิ่มผลผลิต การควบคุมคุณภาพ การลดต้นทุน และการส่งมอบ ในขณะที่ Nasomboon (2020, pp. 1-13) พบว่า กิจกรรม 5 ส. มาตรฐานการทำงาน การบำรุงรักษาวิธผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรด้านการบริหารคุณภาพ นอกจากนั้น Gordian (2014, pp. 79-90) พบว่า การบำรุงรักษาวิธผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2.3) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลการดำเนินงาน ถูกพัฒนาขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อประเมิน ฝ้าติดตาม และอ้างไว้ซึ่งการควบคุมการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ทั้งนี้ Voss, Tsikriktsis, and Frolich (2002, pp. 195-219); Neely et al (2007, pp. 1119-1145) จำแนกตัวชี้วัดนี้ตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ 1) ด้านผลิตภาพ เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับการทำงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของเครื่องจักรและคน 2) ด้านคุณภาพ เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพของสินค้า 3) ด้านต้นทุน เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับการใช้ต้นทุนในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการโดยมีเป้าหมายเพื่อควบคุมและลดต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการโดยรวม และ 4) ด้านการส่งมอบ เป็น

ตัวชี้วัดเกี่ยวกับระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า

จึงกล่าวได้ว่า การจัดการสโตล์ญี่ปุ่นโดยการใช้เครื่องมือบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นประกอบด้วย กิจกรรม 5 ส การควบคุมด้วยสายตา การบำรุงรักษาวิธผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการขจัดความสูญเปล่า ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการผลิตให้กับองค์กรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริหารคุณภาพ

3) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Performance) ผ่านตัวแปรคั่นกลางการจัดการสโตล์ญี่ปุ่น (Japanese Style Management) ของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสโตล์ญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

4) สมมติฐานในการวิจัย

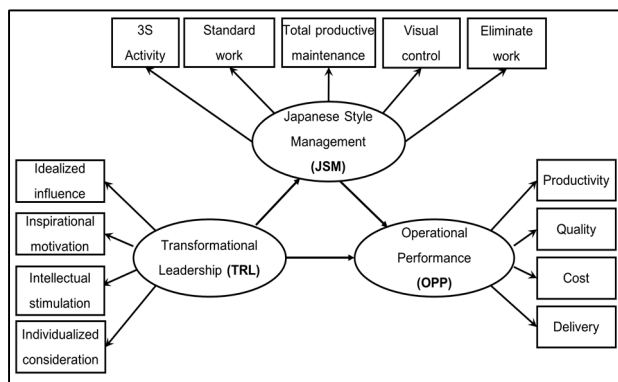
สมมติฐาน ข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Performance)

สมมติฐาน ข้อที่ 2 การจัดการสโตล์ญี่ปุ่น (Japanese Style Management) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Performance)

สมมติฐาน ข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Performance) ผ่านตัวแปรคั่นกลางการจัดการสโตล์ญี่ปุ่น (Japanese Style Management)

5) กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของทั้งต่างประเทศและในประเทศ นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดได้ดัง รูปที่ 1



รูปที่ 1 โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นมี
อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

6) วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

6.1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมาย (Target Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานและหัวหน้างานที่ทำงานประจำในฝ่ายผลิตสินค้าของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 3 โรงงาน รวมทั้งสิ้น 1,466 คน

ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างใช้เทคนิคการประมาณค่าสูงสุดเมื่อทำการทดสอบโมเดล Kline (2011, pp. 12) กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างตามกฎ N:q ความเหมาะสมของขนาดตัวอย่างควรอยู่ที่ 20:1 ในขณะที่ Hair, Black, Babin, & Anderson (2014, pp. 572-574) ได้นำเสนอการกำหนดตัวอย่างเมื่อใช้เทคนิคการประมาณค่าสูงสุด โดยพิจารณาจากจำนวนปัจจัย (Factors) เมื่อโมเดลมีโครงสร้าง (Constructs) เท่ากับ 7 หรือมากกว่าซึ่งเป็นโมเดลขนาดใหญ่ ควรมีตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 500 ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เลือกโรงงานที่จะทำการศึกษาดังวิธี Stratified Random Sampling โดยทำการเลือกบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของญี่ปุ่นที่เข้ามาดำเนินการผลิตที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จำนวน 3 โรงงาน มีพนักงานในฝ่ายผลิตจำนวน A = 771 คน B = 445 คน และ C = 250 คน รวมทั้งสิ้น 1,466 คน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละกลุ่ม (Proportional to size) ประกอบด้วยโรงงาน A B และ C จำนวน คิดเป็น 300, 200 และ 100 คน รวมทั้งสิ้น 600 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 เก็บข้อมูลตามตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 และ 2 ด้วยวิธีเก็บตามสะดวก (Convenience Sampling)

6.2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ข้อ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 ข้อ การจัดการสไตล์ญี่ปุ่น จำนวน 25 ข้อ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 16 ข้อ เป็นคำถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ประกอบด้วย เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยสุด

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพความตรง (Validity) ตามการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence=IOC) โดยผลการตรวจสอบค่า IOC มีค่า 0.72 ถึง 0.95 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ชุด เพื่อตรวจสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นหรือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่า 0.86 ถึง 0.93 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 จึงถือว่านำไปใช้ในการเก็บตัวอย่างได้ (Hair et al., 2014, pp. 619)

6.3) วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพไปพบผู้ประสานงานในองค์กรที่ได้ประสานงานไว้ล่วงหน้าเพื่อขออนุญาตแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ได้แจกแบบสอบถามจำนวน 600 ชุด รวบรวมได้และมีความสมบูรณ์จำนวน 550 ชุด

6.4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งการทดสอบคุณสมบัติของข้อมูลให้

สอดคล้องกับข้อกำหนดในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate Analysis) ผู้วิจัยทดสอบแจกแจงข้อมูลหลายตัวแปร (Multivariate Normality) ความเป็นเอกภาพของการกระจาย (Homoscedasticity) ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของตัวแปร (Linearity) ทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และทำการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และตรวจสอบความตรงแบบศูนย์รวม (Convergent Validity) เป็นการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham. 2006, pp. 79-94; Kline, 2011, pp. 66-72)

สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม IBM SPSS Amos version 24 (Muhammad, A. 2020) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้ Chi-Square $p \geq .05$ Chi-Square/df < 2-3 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) > .90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) > .90 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (AGFI) > .90 ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (NFI) > .90 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) < .08 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) < .05 (Kline, 2011, pp. 201-204; Byrne, 2009, pp. 79-86)

7) ผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

7.1) แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 63.48 อายุ 26- 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 70.24 ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.08 ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการและเป็นหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 93.10 และ 6.90 ตามลำดับ

7.2) แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร

ตัวแปร	DF	IE	TE	S.E.	C.R.	P-value
JMS <--- TRL	0.22	-	0.224	0.023	4.868	***
OPP <--- JMS	0.82	-	0.816	0.02	2.301	***
OPP <--- TRL	0.07	0.18	0.248	0.068	16.86	***

หมายเหตุ: *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, DF=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect

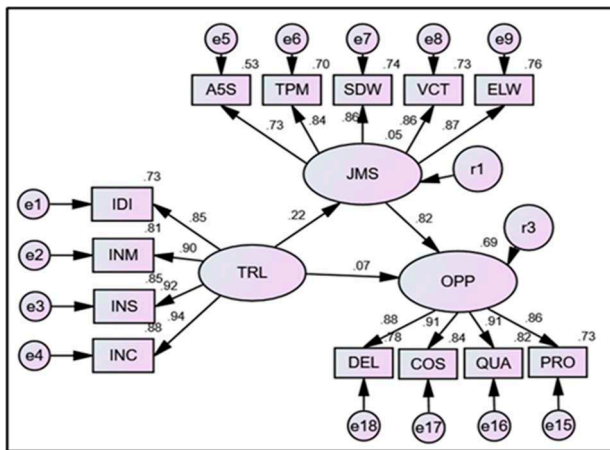
จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยการวิเคราะห์ตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership=TRL) การจัดการสไตล์ญี่ปุ่น (Japanese Style Management=JMS) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Performance = OPP) อธิบายได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OPP) ผลการทดสอบพบว่า ค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.224 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OPP)

สมมติฐานที่ 2. การจัดการสไตล์ญี่ปุ่น (JMS) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OPP) ผลการทดสอบพบว่า ค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.816 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า การจัดการสไตล์ญี่ปุ่น (JMS) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OPP)

สมมติฐานที่ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OPP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น (JMS) ผลการทดสอบพบว่า ค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.067 อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.181 โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.248 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(TRL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OPP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น (JMS)

7.3) ผลการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน



$\chi^2 = 168.51$, $\chi^2/df = 2.72$, CFI = 0.98, GFI = 0.95, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.05, RMR = 0.01

รูปที่ 2 ผลการวัดโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

จากรูปที่ 2 เมื่อพิจารณาอิทธิพลระหว่างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกต เป็นตัวแปรที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลอิทธิพลตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าดังนี้ $\chi^2=168.51$, $df=62$, $\chi^2 / df=2.72$, $p=0.00$, ได้ค่าดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) =0.98 ซึ่งมากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) =0.95 มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (AGFI) =0.93 มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) =0.01 น้อยกว่า 0.05 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) =0.05 น้อยกว่า 0.08 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์และอยู่ในระดับดีมากทุกรายการ โดยไม่ต้องมีการปรับค่าดัชนี (Modification indices=M.I.) จึงสรุปได้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของทั้ง 13 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P<0.01$) โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ที่ 0.73 ถึง 0.94 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ร้อยละ 69

8) สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินซึ่งประกอบด้วย ผลผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost/Expense) และการส่งมอบ (Delivery) ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับ Nogueira et al. (2018, pp. 807-824) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมระบบลีน (Lean Practice) โดยเฉพาะการมอบอำนาจหรือการกระตุ้นให้พนักงานทำงานจะช่วยลดความกดดันในการทำงานของพนักงาน และสอดคล้องกับ Mahdikhani & Yazdani (2020, pp.32-46) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

2. ผลการทดสอบอิทธิพลของการจัดการสไตล์ญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินซึ่งประกอบด้วย ผลผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost/Expense) และการส่งมอบ (Delivery) ได้รับอิทธิพลจากการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น (Japanese Style Management) ซึ่งประกอบด้วย การดูแลพื้นที่ทำงานตามหลัก 5ส. (5S-Housekeeping) การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Work) การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) และการขจัดความสูญเปล่า (Eliminating Waste) สอดคล้องกับ Nasomboon (2020, pp. 1-13) พบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการดูแลพื้นที่ทำงานตามหลัก 5ส มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Work) และการขจัดความสูญเปล่า (Eliminating Waste) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ยังสอดคล้องกับ Shrafat & Ismail (2018, pp. 122-145) พบว่า 5 ส. และการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และสอดคล้องกับ Habidin et al. (2018, pp. 1853-1867) พบว่า 5 ส. (5S) การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร

9) ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

9.1) ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการบริหาร

1. ด้านเครื่องมือการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Work) การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) การขจัดความสูญเปล่า (Eliminating Waste) และการดูแลพื้นที่ทำงานตามหลัก 5ส. (5S-Housekeeping) ส่งผลทั้งทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในขณะเดียวกันยังเป็นตัวผลักดันระหว่างผู้นำทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงขึ้น ดังนั้น องค์กรควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเครื่องมือดังกล่าว โดยองค์กรต้องมีการศึกษาค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นและวางแผนการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา เช่น การกำหนดมาตรฐานการทำงาน จะช่วยป้องกันความผิดพลาดจากการผลิตสินค้าที่ไม่ตรงตามมาตรฐานได้ การควบคุมด้วยสายตาจะช่วยให้ พนักงานเข้าใจในสถานะต่าง ๆ ของ เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมถึงชิ้นงาน เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดและป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ การบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วมจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจในการดูแล รักษา และตรวจสอบ เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ เพื่อให้พร้อมใช้งาน การขจัดความสูญเปล่าจะช่วยให้พนักงานไม่มีเครื่องมืออุปกรณ์มากเกินความจำเป็นและไม่ต้องรอชิ้นงานจากกระบวนการก่อนหน้าและรู้จักการขจัดความสูญเปล่าที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ กิจกรรม 5ส จะช่วยให้พนักงานรู้จักการทำความสะอาดพื้นที่ปฏิบัติงาน การเก็บอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้งานเสร็จแล้วในสถานที่จัดเก็บที่กำหนด และการคัดแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นต่อการใช้งาน การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเป็นประจำทุกวันจะสร้างวัฒนธรรมในการทำงานในองค์กร

2. ด้านผู้นำ จากการศึกษาและข้อค้นพบจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจะต้องแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงองค์กรต้องให้การสนับสนุน อบรม พัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบที่สำคัญคือ การกระตือรือร้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป

9.2) ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

ด้านนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี ควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตที่อยู่ในประเทศไทยโดยเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยได้นำเครื่องมือบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแข็งแกร่งและยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต่อไป

9.3) ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กรอบแนวคิดที่ค้นพบศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจส่งผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น ทักษะของผู้บริหาร ทักษะของพนักงาน หรือการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรต่อไป
2. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่เจาะจงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในแต่ละอุตสาหกรรมอาจมีความแตกต่างกันในด้านกระบวนการและรูปแบบของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต เช่น การผลิตสินค้าที่เป็น Continuous Process ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในด้านตัวแปรเชิงสาเหตุ ดังนั้น ผู้วิจัยที่สนใจควรศึกษาตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวัดผลประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เหมาะสมกับลักษณะอุตสาหกรรม
3. ศึกษาผลกระทบที่ตามมาภายหลังจากการลดต้นทุน เช่น ราคาตลาดของหุ้น อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย หรือ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการส่งมอบสินค้า เป็นต้น

REFERENCES

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, (4), 231-272.
- Byrne, B. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Taylor and Francis.
- Catalina, G.L. (2016). Supplier quality management for component introduction automotive industry. *Procedia Social and Behavioral Science*, 221(1), 423-432.



- DHR International Tokyo Office. (2014, November). Japan's leadership challenges in globalization: Part 1 The race is on for Japanese global leaders. *White Paper*, 1-8. Retrieved from <http://www.dhrinternational.com/insights/japans-leadership-challenges-globalization/>
- Greene, B. M. (2002). *A Taxonomy of the Adoption of Lean Production Tools and Techniques*. (Doctoral Dissertation). University of Tennessee, Knoxville, United States.
- Habidin, N. F., Hashim, S., Fuzi, N. M., & Salleh, M. I. (2018). Total productive maintenance, kaizen event, and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(9), 1853-1867.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Mahdikhani M., & Yazdani B., (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce business. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46.
- Nasomboon, B. (2014). The Relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement. *International Business Research*, 7(9), 77-90.
- Nasomboon, B., & Tuntiruttanasoontorn, B. (2018). The Japanese style of production management affecting total quality management and customer satisfaction: A case study on the best practice organization. *Journal of Global Business Review*, 20(1), 13-21.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2007). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Nogueira, D., Sousa P., & Moreira M. (2018). The relationship between leadership style and the success of lean management implementation. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 807-824.
- Shrafat, F.D., & Ismail, M. (2018). Structural equation modeling of lean manufacturing practices in a developing country context. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 122-145.
- Sirichai Pongwichai. (2013). *Statistical data analysis with computer* (in Thai). (24th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Suárez-Barraza, M.F., Ramis-Pujol, J. & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution-three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frolich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Womack, P.J., & Jones, T.D. (1996). Beyond Toyota: How to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), 140-158.
- Worley, J.M., & Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), 228-245.