

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น

ภรณ์ทิพย์ อินทรูชา^{1*} บุญญาดา นาสุมบูรณ์²

^{1,2}คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

*ผู้พิมพ์ประสานงาน อีเมล : in.pontip_st@tni.ac.th

รับต้นฉบับ: 29 เมษายน 2564; รับผิดชอบต่อฉบับแก้ไข: 27 เมษายน 2564; ตอบรับบทความ: 15 มิถุนายน 2564

เผยแพร่ออนไลน์: 25 มิถุนายน 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่นจำนวน 400 ตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูล สุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็นแบบชั้นภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและชาวไทยเพื่อยืนยันผลการวิจัยจำนวน 5 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.590, 0.588 และ 0.631 ตามลำดับ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $X^2 = 0.174$, $X^2/df = 0.174$, GFI = 1.000, AGFI = 0.997 และ RMSEA = 0.000 เกณฑ์ดีทุกรายการ และพบว่าการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.203, 0.254 และ 0.457 ตามลำดับ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ องค์กรมีนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้จัดการมีภาวะผู้นำซึ่งตรงกับลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในด้านการบริหารงานองค์กรมีนโยบายบริหารงานแบบญี่ปุ่นถูกถ่ายทอดมาจากบริษัทแม่ประเทศญี่ปุ่นซึ่งองค์กรดำเนินการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาโดยตลอด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ การบริหารแบบญี่ปุ่น ความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงาน

The Causal Relationship Affecting on Job Performance of Employees: A Case Study of Automotive Parts Manufacturing

Pontip Intarukha^{1*} Boonyada Nasomboon²

^{1*,2}*Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, Bangkok, Thailand*

*Corresponding Author. E-mail address: in.pontip_st@tni.ac.th

Received: 29 April 2021; Revised: 27 May 2021; Accepted: 15 June 2021

Published online: 25 June 2021

Abstract

The purpose of this research was to study the causal relationship of transformational leadership, participative leadership and Japanese management affecting on job performance of employees. A sample is employees in automotive part manufacturing company 400 samples. An instrument of questionnaires for collective data and selected by stratified random sampling. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, verifies causal relationship by path analysis, fitting of model and empirical data and interview with Japanese and Thai 5 top executives.

The results showed that transformational leadership, participative leadership and Japanese management style directly affected on job performance 0.590, 0.588 and 0.631 respectively at 0.01 level of significant. And the transformational Leadership, participative leadership and Japanese management style affected Job performance by passing through the mediator of work engagement data showed a good fit $\chi^2 = 0.174$, $\chi^2/df = 0.174$, GFI = 1.000, AGFI = 0.997, RMSEA = 0.000. And research result also showed that Japanese management indirect affected job performance via the mediator of work engagement at 0.01 level of significant, direct effect is 0.203, indirect effect is 0.254 and total effect is 0.457. The results of interview with Japanese and Thai executives confirmed accord with quantitative research results. The organization has policy to promote and support managers to be transformational leadership, participative leadership and the organization has continuously Japanese management style which transmitted from the head company in Japan.

Keywords: Leadership, Japanese management style, Work engagement, Job performance

1) บทนำ

ผู้นำถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นก็ล้วนมาจากผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำถือว่ามีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการชักจูงและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายองค์กรสู่ความสำเร็จ การบริหารงานขององค์กรญี่ปุ่นผู้นำจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองและผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความหมายเชิงคุณค่า ทั้งนี้ผู้นำจะชี้้นำให้เกิดความสนใจสิ่งที่ดีตนจะได้รับจากองค์กรและทีมงาน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย (Bass, 1985) นอกจากนี้ในองค์กรญี่ปุ่นผู้นำจะเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรโดยเน้นให้ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วม (Participative leadership) ระหว่างผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ทั้งยังคอยสอดส่องดูแล ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นสำคัญมักจะพูดคุยปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น นำเสนอข้อเสนอนะ เพิ่มกระบวนการคิด กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพลส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในองค์กรโดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายไว้ (House, 1976) ในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญและพยายามที่จะพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับผลปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ (Hata, 2016) ผู้เชี่ยวชาญการผลิตในอุตสาหกรรมให้ความคิดเห็นว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่หน้างาน คือปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการผลิตในอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (Monozukuri) ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่เป็นเอกลักษณ์และได้รับการยอมรับจากทั่วโลก การบริหารแบบญี่ปุ่นก็ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ยังถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นตลอดมา โดยมุ่งเน้นการทำงานระยะยาว การเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถหลากหลายสายงาน และการตัดสินใจให้

ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทั้งในแง่ของการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเอง เกิดการเชื่อมั่นในองค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กร นำมาสู่พฤติกรรมที่ดี ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความกระตือรือร้น อุทิศทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนั้น Schaufeli, Salanova, Romá & Bakker (2002) กล่าวว่าบุคคลที่มีความตั้งใจทำงาน มีพลัง กระตือรือร้น รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน รู้สึกว่างานมีความสำคัญ ทั้งมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และรู้สึกภาคภูมิใจ อุทิศร่างกายและแรงใจให้กับงาน ทำงานด้วยความสุขรู้สึกมีความลื่นไหลกับการทำงานจนลืมเวลาไม่อยากจะถอนตัวจากการทำงานนั้น ๆ พนักงานบุคลากรเหล่านี้ซึ่งมีสภาวะทางจิตใจเชิงบวกต่องานหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความยึดมั่นผูกพันในงาน” (Work Engagement) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของพนักงาน และยังส่งผลรวมไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดย “บุคลากรหน้างาน” ถือว่าเป็นปัจจัยองค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันเนื่องด้วยพฤติกรรมของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ Motowidlo (2003) กล่าวว่าพฤติกรรมของพนักงานบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ พฤติกรรมที่ใช้กำหนดเป็นพื้นฐานในการทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตสินค้า บริการ งานประจำ เป็นต้น และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ คือ พฤติกรรมที่ใช้ดุลยพินิจของพนักงานเป็นพื้นฐาน เช่น ความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน รักษากฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร เป็นต้น

จากอดีตจนถึงปัจจุบันนักลงทุนญี่ปุ่นให้ความเชื่อมั่นในการลงทุนที่ประเทศไทยเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์และชิ้นส่วนซึ่งใช้ไทยเป็นฐานการผลิตแล้วส่งต่อไปให้บริษัทในกลุ่มประเทศอาเซียน ทั้งนี้ประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านที่ตั้งจากการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน ในปี 2562 ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตรถยนต์รวมทุกประเภทเป็นอันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียนโดยมีกำลังการผลิตรถยนต์ทุกประเภทรวม 4.1 ล้านคัน มีรถยนต์ค่ายญี่ปุ่นแบ่งเป็นร้อยละ 80 ของกำลังการผลิตรถยนต์ทุกประเภทประกอบด้วย Toyota, Mitsubishi, Honda, Nissan และ Isuzu ในภาพรวม

ของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ยังสามารถขยายตัวได้และเป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้ความสำคัญมากอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตได้ในอนาคต รัฐบาลไทยจึงได้ออกมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วน อาทิเช่น การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ยกเว้นภาษีการนำเข้าเครื่องจักร วัตถุดิบที่จำเป็นและมีลงนามบันทึกข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างไทยกับประเทศต่าง ๆ อาทิ การตกลงการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) การตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (JTEPA) และการตกลงการค้าเสรีไทย-ออสเตรเลีย (TAFTA) เป็นต้น เพื่อดึงดูดนักลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติในการลงทุน นอกจากนี้รัฐบาลยังอนุมัติโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) เพื่อส่งเสริมการลงทุนพื้นที่ใน 3 จังหวัดนาร่อง คือ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นพื้นที่ลงทุนของอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนอยู่แล้ว จากข้อมูลการผลิตและส่งออกรถยนต์ในปัจจุบัน การผลิตรถยนต์ในไทยทั้งเพื่อส่งออกและจำหน่ายในประเทศมีการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศกว่าร้อยละ 80 จึงทำให้รัฐบาลเล็งเห็นความสำคัญจึงได้พัฒนาและส่งเสริมนโยบายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดจนให้ความสำคัญการยกระดับแรงงานได้ให้มีความรู้ ความสามารถซึ่งเป็นฐานที่จะทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เพิ่มแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ (Office of the Permanent Secretary Ministry of Industry, 2016; Strategy Division and Information for Provincial Development Rayong Provincial Office, 2019; Wanna Yongpisanphob, 2020a)

อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยองหนึ่งในพื้นที่ของโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) เป็นพื้นที่ที่รัฐบาลให้การส่งเสริมในการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาค เป็นอำเภอที่มีการขยายนิคมอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว มีอุตสาหกรรมหลากหลายประเภทโดยเฉพาะกิจการผลิตรถยนต์ ชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น ปัจจุบันมีโรงงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 262 โรงงาน (จากจำนวนทั้งหมด 869 โรงงาน) คิดเป็นมูลค่าลงทุนรวม 2.35 แสนล้านบาท ร้อยละ 44.17 ของการลงทุนรวมในด้านการจ้างงานกว่า 46,008 คน ร้อยละ 53.09 (Strategy Division and Information for Provincial Development Rayong Provincial Office, 2019; Rayong Provincial Labor Office, 2020) และด้านอุตสาหกรรมรถยนต์ในปี 2562 ด้านการ

ส่งออกรถยนต์ปี 2562 หดตัวร้อยละ 7.6 อยู่ที่ 1.1 ล้านคัน มูลค่า 1.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวผลจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐากับจีน แต่ยังมีความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อทดแทนมากขึ้น เกิดจากการเพิ่มจำนวนของรถยนต์สะสม ผู้บริโภคจะซ่อมบำรุงรถยนต์เก่าเพื่อยืดเวลาการซื้อยานยนต์ใหม่ออกไป แต่ก็ยังมีประเด็นด้านการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์จากประเทศไทยไปยังประเทศในกลุ่ม เช่น สหรัฐอเมริกา เม็กซิโก แคนาดา เป็นต้น ซึ่งเป็นประเทศที่ทำข้อตกลงยกเว้นภาษีนำเข้าสำหรับรถยนต์ที่ใช้ชิ้นส่วนภายในกลุ่มสมาชิกประเทศเหล่านั้น ทำให้มีผลกระทบต่อ การส่งออกชิ้นส่วนจากประเทศไทยไปยังประเทศดังกล่าว องค์การอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนยานยนต์จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มผลิตภาพ ผลผลิต ทำการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ ไม่มีของเสียหลุดลอดไปยังลูกค้า การส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนดเวลาทั้งลูกค้าภายในและต่างประเทศ นอกจากนั้นยังต้องทำการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น ให้สามารถเติบโต ก้าวหน้า พร้อมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในโลก ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พร้อม ๆ ไปกับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการรับมือการสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมรับการแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน (Rayong Provincial Labor Office, 2020; Wanna Yongpisanphob, 2020b)

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า งานวิจัยเรื่องนี้มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันเป็นสิ่งสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งตัวพนักงาน องค์กร อุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ รวมถึงระดับประเทศ ในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลง แข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นผ่านตัวแปรคั่นกลางความยืดหยุ่นผูกพันในงานมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทผลิตรถยนต์ชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่จะสามารถผลักดันองค์กรสู่เป้าหมายซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีแนวทางในการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้สูงมากขึ้น

2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและทดสอบตรวจสอบโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

3) สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
3. การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน
4. โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัย บทความ และรายงานการศึกษาเพื่อทบทวนแนวคิดและทฤษฎีในงานวิจัยนี้ รวมทั้งค้นหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งกำหนดแนวทางในการศึกษาและกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

4.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Transformational Leadership*) ที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มาจากแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอโดย Bass (1985) กล่าวคือเป็นผู้นำที่สามารถบันดาลใจ กระตุ้น ชักจูงผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงคล้อยตามและปฏิบัติตามผู้นำ ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ อันก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

4.1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (*Idealized influence*) คือพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้นำ

จะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม

4.1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (*Inspirational motivation*) คือพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถเชื่อมต่อไปยังผู้ตามได้และยังสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับแรงจูงใจและนำพลังไหลในการเติมเป้าหมายต่าง ๆ ผู้นำมักจะกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

4.1.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (*Intellectual stimulation*) คือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สร้างความรู้สึกร้าวกายให้แก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4.1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (*Individualized consideration*) คือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นเหมือนครูหรือพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ Attadech Unhalekka & Itsara Boonyarit (2020) ศึกษาอิทธิพลการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน จำนวน 202 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลกับความผูกพันในงาน ด้านความกระตือรือร้น ด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้านความจดจ่อใส่ใจ และความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติงานในหน้าที่และผลการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ งานวิจัยของ Lai, Tang, Lu, Lee & Lin (2020) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงานของพยาบาลจำนวน 507 ตัวอย่าง พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Amor, Vázquez & Faña (2020) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานที่ทำงานในภาคการท่องเที่ยวในกาตาลุญญา (ทางตะวันตกเฉียงเหนือของประเทศสเปน) จำนวน 240 ตัวอย่าง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และงานวิจัยของ Dutu &

Butucescu (2019) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมด้านสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการขาย ด้านการศึกษา จำนวน 174 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

4.2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มาจากแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอโดย House (1976) กล่าวคือเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

4.2.1) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information) คือข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันทเหตุการณ์ มีการสื่อสารที่เหมาะสม

4.2.2) การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) คือการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน การยอมรับและการสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่าง ๆ

4.2.3) การแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) คือการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหในหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นรวมถึงการช่วยไกล่เกลี่ยให้สมาชิกมีความเข้าใจกันและกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ งานวิจัยของ Amon Chantabool & Boonyada Nasomboon (2017) ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา ไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำนวน 427 ตัวอย่าง พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อันประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร Sirirak Sirimasakul & Boonyada Nasomboon (2016) ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ สัญชาติญี่ปุ่นของพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน จำนวน 168 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และงานวิจัยของ Andreasson,

Jozanovic & Pieschl (2011) ศึกษาแนวโน้มนำภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

4.3) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese management style) ที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มาจากแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอโดย Ouchi (1981) กล่าวคือ การที่บริษัทตั้งที่อยู่ในประเทศญี่ปุ่นและประเทศอเมริกาประสบความสำเร็จได้นั้นเป็นผลมาจากการดำเนินวัฒนธรรมของบริษัทที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมหนึ่งจะใช้คุณลักษณะที่เป็นค่านิยมร่วมของความใกล้ชิดสนิทสนม ความไว้วางใจ การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นหมู่คณะ และความเสมอภาค ความสำเร็จขององค์กรไม่ใช่เรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเหมือนที่เป็นอยู่ในอเมริกา ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ คือ ค่านิยมของวัฒนธรรมตามทฤษฎีองค์กร Z (Theory Z Organizations) เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่ทำให้การส่งเสริมสนับสนุนวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น การจ้างงานระยะยาวจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หากบุคลากรมีความรู้สึกว่า ตนเองมีความมั่นใจในการทำงาน และมีความผูกพันกับองค์กรแล้ว ความร่วมมือแบบมีส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้นในองค์กร กระบวนการของการให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น และนำไปสู่ความหลากหลายที่บุคลากรจะต้องดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน และก่อให้เกิดบทบาทหน้าที่แตกต่างกันอีกด้วย การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกร่วมกันในการตัดสินใจ เป็นความต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานเป็นหมู่คณะ เป็นค่านิยมที่ต้องการให้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และการให้การสนับสนุน ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บรรยากาศของความไว้วางใจกันและการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

4.3.1) การจ้างงานระยะยาว (Long term employment) ประเทศญี่ปุ่นมีชื่อเสียงในระบบการจ้างงานระยะยาว นั่นคือเมื่อบริษัทได้รับบุคลากรเข้าทำงาน บุคลากรผู้นั้นจะได้รับการจ้างจนกว่าจะถึงเกษียณอายุคือ 55 ปี ในญี่ปุ่นปัจจัยสำคัญคือ การบริหารบุคคลในระบบการจ้างงานระยะยาว นอกจากนั้นในระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีการพัฒนาพนักงานให้มี

ความรู้ ความชำนาญ มีทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลาตามอายุการทำงาน โดยองค์กรญี่ปุ่นนั้นจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก นับตั้งแต่การรับสมัครงานกระบวนการคัดเลือกจะค่อนข้างพิถีพิถันมากแต่ในขณะเดียวกันก็จะให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ถึงแม้ว่าจะไม่มีทักษะหรือประสบการณ์การทำงานมาก่อนก็ตาม แต่เมื่อได้สัมผัสและมองเห็นทัศนคติหรือบุคลิกภาพที่สะท้อนความมุ่งมั่น ก็จะให้โอกาสได้เข้ามาทำงาน เมื่อทำงานแล้วก็มีระบบการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นการปฏิบัติที่องค์กรเอาใจใส่บุคคลเปรียบเหมือนการดูแลคนในครอบครัวเดียวกัน ระบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก และมีการจ้างงานแบบระยะยาวเช่นนี้ ได้ส่งผลทำให้บุคลากรที่เข้าไปทำงานในองค์กรแล้ว ก็มีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นที่จะทำงานกับองค์กรนั้น ๆ อย่างยาวนาน ทำงานอย่างทุ่มเทและรักองค์กรมาก ทำงานอย่างไม่คิดลาออกไปทำงานที่อื่น

4.3.2) การตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องต้องกัน (*Consensual decision making*) ในองค์กรชาวญี่ปุ่นจะมีกระบวนการทำงานแบบกลุ่มหรือโดยความเห็นพ้องกันเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในภาพรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ (Decision Making Process) โดยไม่ได้ขัดต่อการทำงานที่ยึดอาวุโสเพราะผู้อาวุโสหรือผู้บริหารจะรับฟังลูกน้องให้โอกาสลูกน้องในการเสนอความคิดเห็นที่จะส่งผลดีต่อบริษัทหรือองค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจของลูกน้องซึ่งโดยปกติทั่วไปแล้วชาวญี่ปุ่นจะมีความสุขภาพ ทั้งการแสดงออกและการพูดจา การแต่งกาย โดยวิธีการตัดสินใจที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวได้ว่าระบบนี้ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้ และสร้างความภาคภูมิใจ โดยเฉพาะความรักผูกพันกับองค์กร (Royalty)

4.3.3) แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลางหรือการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ (*Moderately specialized career path or Rotation*) องค์กรญี่ปุ่นมีการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมออันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในภาพรวม การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา นี้ยังเป็นหนึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในองค์กรหรือเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบอีกด้วย ทั้งนี้องค์กรญี่ปุ่นจะมีการปฏิบัติที่ให้บุคลากรทุกคนเมื่อทำงานในหน้าที่หนึ่ง ๆ เป็นระยะหนึ่งแล้ว จนเกิดความชำนาญและต้องมีการถ่ายทอดให้บุคลากรที่มาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ใหม่ แล้วก็

ย้ายไปทำงานที่ใหม่ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ การปฏิบัติเช่นนี้เกิดขึ้นทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร

4.3.4) การทำงานเป็นทีม (*Teamwork*) ในระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคีในกลุ่ม มีการกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิก และเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ งานวิจัยของ Boonyada Nasomboon & Boonchoo Tantiruttanasoonthorn (2018) ศึกษาอิทธิพลของบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อความผูกพันของบุคลากร จำนวน 848 ตัวอย่าง กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่าการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ด้านการจ้างงานระยะยาว การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกันและการหมุนเวียนพัฒนาทักษะส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร งานวิจัยของ Aemcharion Thamthisuttha (2017) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 400 ตัวอย่าง ในองค์กรเอกชนนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่าวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นในด้านการจ้างงานตลอดชีพอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในงาน งานวิจัยของ Amon Chantaboon & Boonyada Nasomboon (2017) ศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ตัวอย่างกรณีศึกษา ไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) 427 ตัวอย่าง พบว่าการบริหารแบบญี่ปุ่น ระบบการจ้างงานระยะยาว ระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการตัดสินใจร่วมกัน และระบบการหมุนเวียนพัฒนาทักษะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และงานวิจัยของ Maneekanya Nagamatsu & Jidapa Thirasirikul (2017) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับบริหารจำนวน 400 ตัวอย่างในบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศ ผลการวิจัยพบว่าด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการประเมินผลงานแบบอาวุโส ด้านระบบการทำงานเป็นกลุ่ม ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านระบบการโยกย้ายข้ามสายงาน และด้านการตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์มี

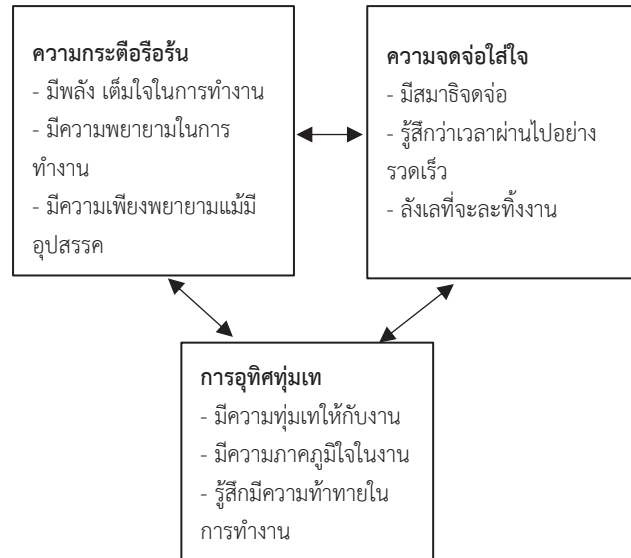
อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยความผูกพันส่วนใหญ่พบว่าความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร

4.4) แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) ที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มาจากแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอโดย Schaufeli, Salanova, Romá, & Bakker (2002) กล่าวว่า ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) กับการหมดไฟในการทำงาน (Burn out) ต่างเป็นสภาวะอิสระต่อกันโดยความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นความรู้สึกที่ตรงข้ามกับการหมดไฟในการทำงาน ให้นิยามความรู้สึกผูกพันในงานว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่เป็นเชิงบวกเกี่ยวข้องกับการทำงาน ปฏิบัติงานและมีลักษณะพฤติกรรมที่ขยันขันแข็งทุ่มเท อุทิศตน และมีความจดจ่อใส่ใจ ได้ให้คำอธิบายความหมายขององค์ประกอบแต่ละอันของความยึดมั่นผูกพันในงานว่า ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

4.4.1) ความกระตือรือร้น (Vigor) คือการมีพลังในการทำงาน และยึดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค

4.4.2) ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) คือความทุ่มเทให้กับงาน ความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

4.4.3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) คือความรู้สึกมุ่งมั่น มีสมาธิจดจ่อใส่ใจในงาน รู้สึกรู้ว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว ลังเลที่จะละทิ้งงาน ยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและรู้สึกเป็นสุขในการทำงาน



รูปที่ 1 องค์ประกอบความเกี่ยวข้อง ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

แหล่งที่มา : Schaufeli, Salanova, Romá & Bakker (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness studies, 3, 71-92.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ Suwisa Plaikaew, Phat Pisitkasem & Ampon Shoosanuk (2018) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจำนวน 523 ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในด้านผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และผลการปฏิบัติงานตามบริบทหรือนอกเหนือหน้าที่และงานวิจัยของ Souksakhone Sichantha & Jutamard Thaweepaiboonwong (2019) ศึกษาอิทธิพลของทรัพยากรในงานและความมุ่งมั่นในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 313 ตัวอย่าง ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว ผลการวิจัยพบว่าความมุ่งมั่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านตามบทบาทหน้าที่และด้านตามสถานการณ์

4.5) แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มาจากแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอโดย Motowidlo (2003) ซึ่งได้แบ่งซึ่งพฤติกรรมของพนักงานที่จำเป็นต่อการบรรลุประสิทธิภาพขององค์กร โดยจำแนกออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.5.1) ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task performance) คือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตสินค้า หรือบริการ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงเป็นประสิทธิผลของบุคลากร ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรืองานประจำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน และเป็นสิ่งที่พนักงานนั้นต้องทำ จึงมีมาตรฐานที่ชัดเจน หรือมีการระบุไว้ในงานอย่างเป็นทางการ

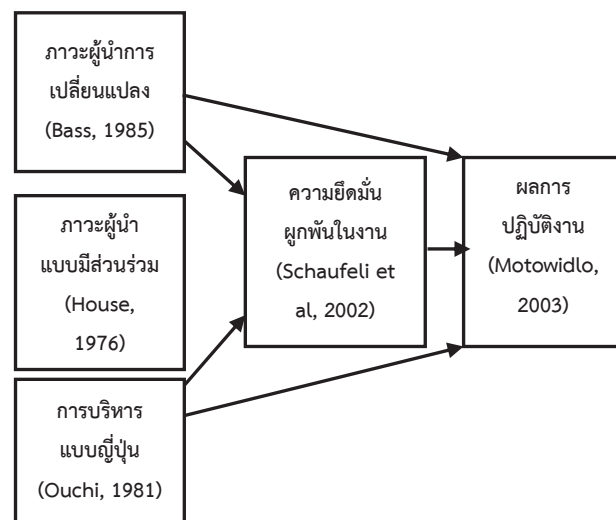
4.5.2) ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Contextual performance) คือการกระทำต่าง ๆ ที่มีได้ระบุว่าเป็นหน้าที่ แต่เป็นการกระทำที่สนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กล่าวคือความพยายามที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หลักโดยตรงแต่ก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กรผ่านสภาพแวดล้อมในการช่วยเหลือองค์กรทางด้านการจัดการ ด้านจิตวิทยา ด้านสังคม เป็นการส่งมอบประโยชน์ให้แก่องค์กรที่เกินกว่าการปฏิบัติงานปกติ ไม่ใช่สิ่งที่บุคลากรจำเป็นต้องกระทำโดยตรง เช่น ความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การเชื่อฟัง และปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์กร รวมถึงความขยันขันแข็ง จึงเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในระยะยาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ งานวิจัยของ Attadech Unhalekka & Itsara Boonyarit (2020) ศึกษาอิทธิพลความยืดหยุ่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้แทนยาในประเทศไทยที่มีประสบการณ์ในบริษัทปัจจุบันอย่างน้อย 12 เดือน จำนวน 202 ตัวอย่าง พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Asaneeophorn Arthapit & Sayamon Akakulan (2018) ศึกษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเจนเนอเรชันวายจำนวน 191 ตัวอย่าง ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Zabielske, Urbanaviciute & Balsiene (2018) ศึกษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนการเงินจำนวน 725 ตัวอย่าง พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงาน ด้านความกระตือรือร้นด้านการทุ่มเทอุทิศ และด้านความจดจ่อใส่ใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ Yongxing, Hongfei,

Baoguo & Lei (2017) ศึกษาความยืดหยุ่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการลูกค้าสัมพันธ์บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ของรัฐตั้งอยู่ทางตอนใต้ของจีน จำนวน 1,094 ตัวอย่างพบว่าความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบญี่ปุ่น ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรอิสระของผลการปฏิบัติงาน ที่มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังรูป 2

5) กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6) การดำเนินการวิจัย

6.1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง 4 บริษัท ประกอบด้วย บริษัท A B C และ D มีจำนวนประชากร คือ 600, 431, 936 และ 687 ตามลำดับ รวมประชากรทั้งสิ้น 2,654 คน (ข้อมูลจากองค์กร A, B, C และ D ณ ตุลาคม 2563) แบ่งการวิจัยเป็น 2 ส่วนดังนี้

6.1.1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็นแบบชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมได้รับการอนุเคราะห์จากบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

องค์กรญี่ปุ่น เนื่องจากการวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์อิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับงานวิจัยการวิเคราะห์เส้นทาง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) แนะนำว่าควรมีตัวอย่างในการศึกษาไม่ต่ำกว่า 100 ตัวอย่าง นอกจากนั้นนำเสนอว่าขนาดตัวอย่างควรใช้ระหว่าง 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ ในงานวิจัยฉบับนี้มีตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 16 ตัวแปร ดังนั้นเมื่อคูณกับขนาดตัวอย่างที่ 20 เท่า จะได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 320 ตัวอย่าง ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จะมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่ต่ำกว่า 400 ตัวอย่าง ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละองค์กร ประกอบด้วยองค์กร A B C และ D จำนวนคิดเป็น 91, 65, 141, 103 รวม 400 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันการสูญหายผู้วิจัยเพิ่มจำนวนแบบสอบถามจากจำนวนที่คำนวณได้อีก 10 ฉบับแล้วนำแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกนำส่งให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 4 องค์กร

6.1.2) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (In-depth Interview) บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง (องค์กรเดียวกันกับการวิจัยเชิงปริมาณ) เพื่อยืนยันผลการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าโดยได้รับความอนุเคราะห์จากองค์กร A และ B มีจำนวนผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมจำนวน 5 ท่าน หลังจากนั้นนำข้อมูลมาสรุป

6.2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามตามแนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อคำถามทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อคำถามเลือกตอบ (Multiple choice) ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างตามแนวคิดและทฤษฎีของ Bass (1985) จำนวน 12 ข้อ ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสร้างตามแนวคิดและทฤษฎีของ House (1976) จำนวน 9 ข้อ ส่วนที่ 4 การบริหารแบบญี่ปุ่นสร้างตามแนวคิดและทฤษฎีของ Ouchi (1981) จำนวน 12 ข้อ ส่วนที่ 5 ความยึดมั่นผูกพันในงานจาก Utrecht Work Engagement Scale : UWES-9 จำนวน 9 ข้อ และส่วนที่ 6 ผลการปฏิบัติงานสร้างจากแนวคิดและทฤษฎีของ Motowide (2003) จำนวน 12 ข้อ รวม

ทั้งสิ้น 54 ข้อเป็นคำถามแบบมาตราส่วน (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย ระดับความคิดเห็นตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้ การตรวจสอบคุณภาพความตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Index of item Objective Congruence: IOC) ผลการตรวจสอบค่า IOC รายข้อมีค่า 0.67 ถึง 1.00 นอกจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่เก็บแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นหรือค่าสัมประสิทธิ์ แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่า 0.715 ถึง 0.965 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ในการศึกษา (Sirichai Phongwichai, 2013) และในส่วนการสัมภาษณ์ใช้แบบฟอร์มสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเพื่อยืนยันผลการวิจัยกับผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์เผชิญหน้า (Face-to-Face Interview) โดยสร้างแบบฟอร์มสัมภาษณ์จากการนำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาทำการวิเคราะห์แล้วค้นหาคำประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาสร้างเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผล

6.3 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร A, B, C และ D ซึ่งได้มีการประสานงานไว้ล่วงหน้าและได้รับการอนุเคราะห์ให้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานจำนวน 440 ชุดโดยได้รับการตอบกลับมาและมีความถูกต้องครบถ้วนทั้งหมดจำนวน 400 ชุดคิดเป็นร้อยละ 90.90 จากนั้นเข้ารายงานและยืนยันผลการวิจัยโดยผู้วิจัยได้ประสานงานไว้ล่วงหน้าและได้รับอนุเคราะห์ให้เข้ารายงานและยืนยันผลการวิจัยบริษัท A และ B (องค์กรเดียวกันกับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ) มีจำนวนผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวไทยรวมทั้งสิ้นจำนวน 5 ท่าน จากนั้นนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุป

6.4) ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น (Data screening)

6.4.1) การตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate outlier) ด้วยค่า Mahalanobis distance พบว่า

ค่า p-value ในกลุ่มตัวอย่าง มีค่าตั้งแต่ 0.053 ถึง 0.999 ไม่พบค่าที่ต่ำกว่า 0.050 จึงสรุปได้ว่า จากการตรวจสอบปัญหาค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate outlier) ไม่พบค่าผิดปกติหลายตัวแปรผิดปกติ (Kalaya Wanichbancha, 2014)

6.4.2) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

6.4.2.1) ผลการทดสอบพบว่าผลลัพธ์ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin: KMO เท่ากับ 0.966 ซึ่งมากกว่า 0.050 สรุปได้ว่าผลการทดสอบมีความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างในโมเดลที่สร้างขึ้นพิจารณาจากค่าสถิติ KMO เกิน 0.05 จึงจะถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสม (Krit Rungsungnern, 2014)

6.4.2.2) ผลการทดสอบสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 19061.107 df เท่ากับ 1431 และ Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสถิติ Bartlett's Test พิจารณาว่าค่า p-value ควรนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} < 0.05$) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การทดสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างในโมเดลที่สร้างขึ้นมีนัยสำคัญทางสถิติ (Krit Rungsungnern, 2014)

6.4.2.3) ผลการทดสอบ Commuality พิจารณาจากค่า Extraction จากข้อคำถามแบบ Rating scale ทั้งหมด 54 ข้อ พบว่ามี 4 ข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า 0.50 ดังนี้ 0.496, 0.487, 0.347 และ 0.032 จึงทำการตัดข้อคำถามทั้ง 4 ข้อออกแล้วนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป (Thanin Sincharu, 2017)

6.4.3) ผลการทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Normally distribute) พบว่ามีการแจกแจงข้อมูลทุกตัวแปรสังเกตได้แบบปกติโดยมีช่วงค่าตัวเลขระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 จึงแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ (Krit Rungsungnern, 2014)

6.4.4) ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวกับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ (Correlation) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นค่าบวกทุกตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กันเกินกว่า 0.90 (Kalaya Wanichbancha, 2014) จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ไม่ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์เส้นทาง

6.4.5) ผลการทดสอบความแปรปรวนร่วม (Covariances) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวกับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนร่วม (Covariances) ทุกเส้น

ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (Kalaya Wanichbancha, 2014)

6.5) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

6.5.1) สถิติพรรณนา (Descriptive) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD)

6.5.2) สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) คือการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) ด้วยเทคนิคการใช้หลักการค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) โปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Amos Campus Edition 26.0 (5725-A60) ดาวน์โหลดทดลองใช้ฟรีสำหรับนักเรียนนักศึกษา (Free trial of SPSS Amos for student) 30 วัน (License Agreement : Z125-3301-14) โดยใช้อีเมลของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นในการดาวน์โหลดโดยจะแสดงค่าสถิติอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่าสถิติ Z (Critical: C.R.) และค่า p-value พร้อมทำสัญลักษณ์แสดงถึงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ได้จากผลการวิเคราะห์ และแสดงค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และสาเหตุที่เลือกใช้โปรแกรม Amos ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) นั้น อันเนื่องจากโปรแกรม Amos ยินยอมให้ตัวแปรตามมีค่า Error ในด้านผลค่าการวิเคราะห์ เช่น ค่าอิทธิพลและค่าสัมประสิทธิ์ต่าง ๆ จะมีความละเอียดมากกว่าโปรแกรมอื่น นอกจากนั้นยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Amos ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากกว่าโปรแกรมอื่น ๆ และใช้เกณฑ์การพิจารณาประเมินความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (X^2) ≥ 0.05 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (X^2/df) $< 2-3$ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) > 0.90 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-fit statistics: AGFI) ≥ 0.90 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error Approximation: RMSEA) < 0.08 (Kline, 2011; Byrne, 2001)

7) ผลการวิจัย

7.1) การวิเคราะห์ข้อมูล

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

7.1.2) ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 (S.D. = 0.571) ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.596) ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.556) ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (S.D. = 0.591) ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 (S.D. = 0.496)

7.2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยเทคนิคการใช้หลักการค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ในการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			Direct effect	SE	C.R.	p-value
JOBP	<--	TRL	0.590	0.037	14.603	**
JOBP	<--	PAL	0.588	0.036	14.514	**
JOBP	<--	JPM	0.631	0.038	16.434	**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ : JOB = ผลการปฏิบัติงาน (Job performance), TRL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership), PAL = ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership), JPM = การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese management style)

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยการวิเคราะห์ตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) และการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) อธิบายได้ ดังนี้

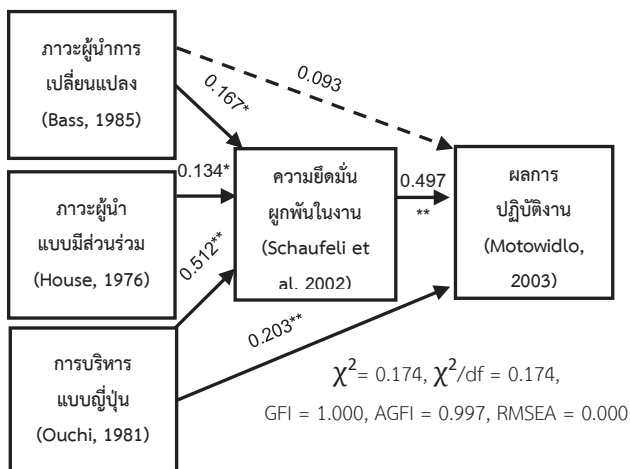
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติ Z หรือค่า C.R. เท่ากับ 14.603 และค่า p-value เท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.590 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานและสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติ Z หรือค่า C.R. เท่ากับ 14.514 และค่า p-value เท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.588 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานและสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

สมมติฐานที่ 3 การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติ Z หรือค่า C.R. เท่ากับ 16.434 และค่า p-value เท่ากับ ** Sig. (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.631 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงยอมรับ

สมมติฐานและสรุปได้ว่าการบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP)

สมมติฐานที่ 4 โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ทัศนคติศึกษาวิชาชีพผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิเคราะห์ดังนี้



รูปที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

หมายเหตุ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

—▶ มีนัยสำคัญทางสถิติ

----▶ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากรูป 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน พบว่าค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าดังนี้ χ^2 (ค่าไคสแควร์) = 0.174 ซึ่งมากกว่า 0.05, χ^2/df (ค่าไคสแควร์สัมพันธ์) = 0.174 น้อยกว่า 2-3, GFI (ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน) = 1.000 มากกว่า 0.90, AGFI (ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว) = 0.997 มากกว่า 0.90 และ RMSEA (ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ) = 0.000 น้อยกว่า 0.08 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์และอยู่ในระดับดีทุก

รายการจึงยอมรับสมมติฐานและสรุปได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร			DF	IE	TE	SE	C.R.	p-value
JOB P	<	TR L	.09 3	.08 3	.17 7	.06 5	1.29 7	.195
JOB P	<	PA L	.00 2	.06 7	.06 8	.06 4	.023	.982
JOB P	<	JP M	.20 3	.25 4	.45 7	.06 1	3.21 0	**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, DF=Direct Effect, IE=Indirect

Effect, TE=Total Effect

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRL) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติ Z หรือค่า C.R. เท่ากับ 1.297 และค่า p-value เท่ากับ 0.195 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PAL) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ผลการทดสอบพบว่า ค่าสถิติ Z หรือค่า C.R. เท่ากับ 0.023 และค่า p-value เท่ากับ 0.983 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน

การบริหารแบบญี่ปุ่น (JPM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBP) ผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน (WEM) ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติ Z หรือค่า C.R. เท่ากับ 3.210 และค่า p-value เท่ากับ ** (2-tailed) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 จึงสรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

7.3) การสัมภาษณ์ (In depth Interview) เพื่อยืนยันผลลัพธ์ หลังจากสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแล้วดำเนินการขอ อนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ชาวญี่ปุ่นและชาวไทยซึ่งตรงกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปได้ ดังนี้

7.3.1) ด้านภาวะผู้นำ องค์การมีนโยบายสนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันให้ผู้จัดการมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อัน ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำเป็นแบบอย่าง ให้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม การสร้างแรงบันดาลใจ สามารถเชื่อมโยงไปยังผู้ตามได้ และสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับ แรงจูงใจ กระตุ้นผู้ตามให้ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สร้างความรู้สึกรัก ทำทนายให้แก่ผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกและหาวิธีการ แก้ปัญหาต่าง ๆ และในด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อัน ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ ว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันทเหตุการณ์ มีการสื่อสารที่เหมาะสม การแบ่งปันอำนาจ โดยกระจายอำนาจ ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน การยอมรับและการ สนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่าง ๆ และการแบ่งปันอิทธิพล โดยยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการ กระทำกิจกรรมบางอย่าง การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหภายในหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็น

7.3.2) ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น การจ้างงานระยะยาว องค์การมีนโยบายการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่ถูก ถ่ายทอดมาจากบริษัทแม่ โดยเมื่อคัดเลือกรับพนักงานเข้ามา บริษัทมุ่งหวังให้พนักงานทำงานจนเกษียณอายุเหมือนกับบริษัท แม่ที่ญี่ปุ่น ทั้งนี้ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทมีการ ฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ ตามงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนใน ด้านการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ก็ขึ้นอยู่กับ แต่ละกรณี โดยมีบางกรณีที่พนักงานชาวไทยจะเป็นผู้กำหนด และต้องปฏิบัติในสิ่งที่ได้กำหนดด้วย ในด้านการหมุนเวียน พัฒนาทักษะ มีการยกระดับการพัฒนาทักษะ ความสามารถที่ หลากหลายให้กับพนักงานโดยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ใน องค์การวางแผนการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มระดับความรู้ ความสามารถทำให้สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในอนาคตส่งผลดีทั้ง ต่อตัวพนักงานและองค์กร โดยในด้านการทำงานเป็นทีมบริษัท

มุ่งเน้นให้ทำงานเป็นทีม ทุกคนในบริษัท คือ ทีมเดียวกัน มา รวมกันเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นโดยผู้นำต้องทำให้ทีมยอมรับและ นำพาทีมไปในทิศทางที่ดีขึ้น มุ่งเน้นให้ทุกคนนึกถึงประโยชน์ โดยรวมไม่นึกถึงเฉพาะงานของตนเอง จนทำให้บรรยากาศใน การทำงานดี พนักงานสามัคคีกัน ให้มองว่าถ้าพนักงานมีงานเสีย ลดลง ถ้าใครเพิ่มขึ้นก็จะสามารถเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ในกับ พนักงานได้ จึงทำให้พนักงานมองการทำงานเป็นภาพรวมทั้ง องค์การ ทั้งนี้ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีโอกาสในการนำเสนอความ คิดเห็นในทีม รับฟังปัญหาและแก้ไขปัญหของทีมร่วมกัน ซึ่งสิ่ง นี้จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นด้วย จะส่งผลให้พนักงาน ทำงานที่นี้ได้นาน

8) บทสรุปและการอภิปรายผล

8.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการ ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การญี่ปุ่น ผู้จัดการทำงานโดย คำนึงถึงการแสดงออกทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม เป็น แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความประพฤติปฏิบัติตนในการ ทำงานอันทำให้เกิดความนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ทั้งสามารถ ถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เข้าใจได้อย่าง ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายแทนการทำเพื่อ ประโยชน์เฉพาะตน นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้พนักงานแสดง ความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สนับสนุนวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้พนักงานมองเห็น ปัญหา ผู้จัดการให้ความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไข ได้ และเป็นสิ่งท้าทาย สร้างบรรยากาศตอบสนองต่อความ ต้องการของแต่ละบุคคลตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและ สนับสนุนให้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ตามแนวคิดของ Bass (1985) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อันประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ พนักงานมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองและ งานที่ทำ ทำให้เกิดความหมายเชิงคุณค่า นอกจากนั้น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะชี้้นำให้เกิดความสนใจสิ่งที่ดีจะได้รับจากองค์กร และทีมงาน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

เกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้น จากการเข้าสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลวิจัย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยให้สัมภาษณ์ซึ่งตรงกับผลการวิจัย คือองค์กรและผู้บริหารมีนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้จัดการแผนกมีภาวะผู้นำซึ่งตรงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กล่าวคือ ผู้จัดการต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ได้รับการเคารพ นับถือ ไว้วางใจจากพนักงาน ทำหน้าที่เป็นเหมือนพี่เลี้ยง กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมกระตุ้นให้พนักงานนำเสนอไอเดียในการทำงาน กรณีเป็นงานรูปแบบใหม่ในขั้นแรกผู้จัดการจะสอนและทำให้พนักงานดู หลังจากนั้นจะให้พนักงานทำและผู้จัดการจะดูว่าทำถูกต้องหรือไม่ นอกจากนั้นผู้จัดการจะตรวจสอบและคอยติดตามการทำงาน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กล่าวคือ ผู้จัดการจะนำวิสัยทัศน์และนโยบายบริษัทมาวางแผนต่อพร้อมสื่อสารสั่งการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ตามเป้าหมาย กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร สอนให้คิดและคำนึงในการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวมเป็นหลัก นอกจากนั้น ผู้จัดการจะเชื่อมโยงผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ทำงานร่วมกัน สนับสนุนการปรับปรุงการทำงานและให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน บางกรณีมอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบ โดยส่วนใหญ่จะให้บทบาทรองผู้จัดการและหัวหน้างานในการบริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา กล่าวคือ ผู้จัดการจะต้องเน้นการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา และหาวิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (Kaizen) ลดความสูญเปล่าให้ลดลง ลดขั้นตอนและเวลา แต่ยังคงได้คุณภาพดี ให้พนักงานร่วมมือ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานหาทางออก นำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาต่อผู้จัดการ หากเกิดของปัญหาหรือของเสีย ผู้จัดการจะตรงไปที่หน้างานทันที โดยยึดหลัก 3 จริย (3 Gen) ได้แก่ หน้างานจริง สิ่งของจริง และสถานการณ์จริง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กล่าวคือ ผู้จัดการจะทำการ Hearing พนักงานทุกคนในทุกการประเมินผลการทำงาน เพื่อได้รับรู้ปัญหาและให้คำแนะนำจุดเด่น จุดด้อย รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปรับปรุงงานเพื่อให้ดีขึ้น พร้อมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น สังเกต ใส่ใจ ถามไถ่สุขทุกข์ของพนักงาน ปัญหาในการทำงาน ให้คำปรึกษาหารือ เป็นต้น หากเกิดปัญหา

จะให้ผู้จัดการแสดงบทบาทเหมือน Coaching ให้คำปรึกษาและแนะนำ อธิบายให้เข้าใจ และสอนให้คิดมากกว่าบอกคำตอบ และยังรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน หรือการนำเสนอต่าง ๆ จากพนักงานก่อนนำมาพิจารณาตัดสินใจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Amor, Vázquez & Faiña (2020) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยืดหยุ่นพนักงานในกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในภาคการท่องเที่ยวในกาตาลุญญา (ทางตะวันตกเฉียงเหนือของประเทศสเปน) จำนวน 240 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยืดหยุ่นพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dutu & Butucescu (2019) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยืดหยุ่นพนักงาน กลุ่มตัวอย่างประชากรจากอุตสาหกรรม ด้านสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการขาย ด้านการศึกษา และอื่น ๆ จำนวน 174 คน ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยืดหยุ่นพนักงาน

8.2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่น ผู้จัดการจะให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการทำงาน ผู้จัดการจะชี้แจงให้ทราบล่วงหน้า ซึ่งให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในแง่บวกและลบ ทั้งยังเปิดโอกาสในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รับฟัง ยอมรับและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน นอกจากนั้น ยังเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน รวมทั้งสนับสนุนให้ค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ตามแนวคิดของ House (1976) ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ร่วมกัน ทั้งจะเอาใจใส่กับความคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของพนักงานที่ไม่ค่อยแสดงออก โดยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษากับผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขแก่พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานมองว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถสร้างเสริมความพึงพอใจให้กับพนักงาน ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งในแง่บวกและลบ ทันเหตุการณ์ มีการกระจายอำนาจทั้งในด้าน

การแบ่งปันข้อมูล (Sharing of Information) นอกจากนั้น ยังมี การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) โดยมีการกระจาย อำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงานการยอมรับและ การสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่าง ๆ และการแบ่งปัน อิทธิพล (Sharing of Influence) โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้ อิสระในการประเมินปัญหา รวมทั้งการสนับสนุนให้ทุกคนใน แผนกมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงาน การรับฟัง ความคิดเห็น รวมถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลให้สมาชิกมีความเข้าใจกัน และกัน นอกจากนั้น จากการเข้าสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลวิจัย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยให้สัมภาษณ์ซึ่งตรงกับผลการวิจัย คือ องค์กรและผู้บริหารมีนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้จัดการ แผนกมีภาวะผู้นำซึ่งตรงกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ ผู้บริหาร (Top Management) ทำการกระจายแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่อ ผู้จัดการ แล้วผู้จัดการแจ้งต่อพนักงาน ในกรณีที่ เป็นข้อมูลด้าน ลบก็จะพิจารณาพร้อมกับผู้จัดการถึงขอบเขตที่จะแจ้งพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี ทุก ๆ เข้าจะมีการประชุมของแต่ละ แผนก โดยผู้จัดการจะแจ้งข้อมูลแก่พนักงานในสังกัดให้รับทราบ ทั่วกัน รวมทั้งรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำหาทางออก นอกจากนั้น หากมีข้อมูลเปลี่ยนแปลง หรือเร่งด่วนจะทำการ กระจายข้อมูลข่าวสารสู่พนักงานช่วงเย็นก่อนเลิกงานหรือช่วง ก่อนเปลี่ยนกะการทำงานเพื่อให้มีการต่อเนื่องในการทำงาน และ ยังมีการประชุมแชร์ข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกประจำสัปดาห์ และประจำเดือน ด้านการแบ่งปันอำนาจ กล่าวคือ ผู้จัดการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานใน หน่วยงาน ทำการกระจายอำนาจ กำหนดขอบเขตการตัดสินใจ หน่วยงานให้กับรองผู้จัดการ หัวหน้างานส่วนต่าง ๆ ให้มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนก ให้อิสระในการประเมิน ปัญหา รวมทั้งนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหต่าง ๆ รับฟังความ คิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการแบ่งปันอิทธิพล กล่าวคือ ผู้จัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกิจกรรมบางอย่างแทนตนเอง เช่น การเข้าไปตรวจสอบปัญหาหน้างานและสั่งการหน้างาน ให้อิสระ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการค้นหาสาเหตุการเกิดปัญหา สนับสนุนให้ พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา โดย ต้องจะมีรายงาน แจ้ง ปรีกษา หรือ (Hou Ren Sou) ในทุก ๆ การดำเนินการต่อผู้จัดการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าตนเองมี

ส่วนร่วมในหน่วยงาน รวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบใน แต่ละโครงการในการเป็น Leader อย่างชัดเจน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Amon Chantaboon & Boonyada Nasomboon (2017) ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 427 คน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อันประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปัน อิทธิพลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Andreasson, Jozanovic, & Pieschl (2011) ศึกษาแนวโน้มภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทาง ธุรกิจระหว่างประเทศและค้นพบว่าภาวะผู้นำของญี่ปุ่นเป็นภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

8.3) การบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นการบริหารแบบญี่ปุ่นยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการ ปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นมีการบริหารงานโดยการจ้างงานระยะยาว อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังให้พนักงานทำงานในองค์กรจนถึง เกษียณ โดยในระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร จะมีการจัดการ ฝึกอบรมทั้งทางภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังมีแผนเพื่อ การพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นให้กับ พนักงาน ส่งผลให้สามารถปรับตำแหน่งได้ในอนาคต หากองค์กร ต้องประสบกับสถานการณ์วิกฤตขั้นร้ายแรง องค์กรจะทบทวน กำลังคนตามความเหมาะสมและปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนด อย่างเคร่งครัด โดยพิจารณาการเลิกจ้างเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้ ภายในองค์กรมีประชาสัมพันธ์ข่าวสารเพื่อให้พนักงานได้ทราบ ทั่วถึงกัน พนักงานทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการเสนอความ คิดเห็น นำเสนอไอเดีย และยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแผนก ทั้งยังมีการวางแผนการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้ พนักงานได้มีโอกาสได้เพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ หลากหลายด้าน และส่งเสริมให้มีความรอบรู้ ขำนาญในลักษณะ งานหลากหลายสายงาน ทำให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานที่ หลากหลายสายงาน พนักงานมีความพึงพอใจกับการได้ทำงาน หลากหลายสายงาน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถของ

ตนเอง มุ่งเน้นให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ทุกคนคำนึงถึงกลุ่ม ส่งเสริมให้นึกถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม ตามแนวคิดของ Ouchi (1981) การจ้างงานระยะยาว (Long term employment) จ้างงานจนกว่าจะถึงเกษียณอายุคือ 55 ปี และในระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาตามอายุการทำงาน โดยองค์กรญี่ปุ่นนั้นจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก ให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ถึงแม้ว่าจะไม่มีทักษะ ประสบการณ์การทำงานมาก่อนก็ตาม การจ้างงานแบบระยะยาวเช่นนี้ได้ส่งผลทำให้บุคลากรที่เข้าไปทำงานในองค์กรแล้ว ก็มีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นที่จะทำงานกับองค์กรนั้น ๆ อย่างยาวนาน ทำงานอย่างทุ่มเทและรักองค์กรมาก ทั้งทำงานอย่างไม่คิดลาออกไปทำงานที่อื่น และในด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensual decision making) ระบบนี้ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้ และสร้างความภาคภูมิใจ โดยเฉพาะความรักผูกพันกับองค์กร (Royalty) ด้านแนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลางหรือการหมุนเวียนพัฒนาทักษะ (Moderately specialized career path or Rotation) มีการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมออันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในภาพรวม การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยังเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งเสริมระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในองค์กรหรือเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบอีกด้วย และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคีในกลุ่ม มีการกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกและเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน จากการเข้าสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลวิจัย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยให้สัมภาษณ์ซึ่งตรงกับผลการวิจัย คือ องค์กรมีนโยบายการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่ ด้านการจ้างงานระยะยาว กล่าวคือ ตั้งแต่การคัดเลือก รับพนักงานเข้ามาบริษัทมุ่งหวังให้พนักงานทำงานจนเกษียณอายุเหมือนกับบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น แม้จะเป็นเรื่องยากของพนักงานชาวไทย ในระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ ตามงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ กล่าวคือการตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละกรณี พิจารณาเป็นรายกรณี ขึ้นอยู่กับหัวข้อ สถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ บางกรณีในการกำหนดระเบียบปฏิบัติพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด ด้านการ

หมุนเวียนพัฒนาทักษะ กล่าวคือ องค์กรมีการหมุนเวียนงาน เพื่อยกระดับความรู้ พัฒนาทักษะ ความสามารถที่หลากหลาย ในส่วนนี้ส่งผลให้ทั้งต่อองค์กรและพนักงาน สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในอนาคต ในองค์กรมีวางแผนการหมุนเวียนงาน แต่ตอนนั้นทำได้ยาก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านของจำนวนพนักงาน และด้านการทำงานเป็นทีม กล่าวคือเป็นการเน้นให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน นึกถึงประโยชน์โดยรวม ไม่นึกถึงเฉพาะงานของตนเอง ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี พนักงานสามัคคีกัน ให้มองว่าถ้าพนักงานมีงานเสียลดลง ถ้าไรเพิ่มขึ้นก็จะสามารถเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานได้ จึงทำให้พนักงานมองการทำงานเป็นภาพรวมทั้งองค์กร ให้โอกาสพนักงานในการนำเสนอความคิดเห็นต่อทีม รับฟังปัญหาและแก้ไขปัญหาของทีมงานร่วมกัน ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นด้วย จะส่งผลให้พนักงานทำงานที่นี้ได้นาน เกิดความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจกัน และทำตามเป้าหมายให้สำเร็จ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maneekanya Nagamatsu & Jidapa Thirasirikul (2017) ศึกษาวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับบริหารในบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตการนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า การจ้างงานตลอดชีพ ระบบการทำงานเป็นกลุ่ม เส้นทางอาชีพที่ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระบบการโยกย้ายข้ามสายงาน การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Amon Chantaboon & Boonyada Nasomboon (2017) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา ไตเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 427 คน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่น อันประกอบด้วย ด้านการจ้างงานระยะยาว การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน และการหมุนเวียนพัฒนาทักษะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

9) ข้อเสนอแนะ

9.1) ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในองค์กร

9.1.1) ด้านภาวะผู้นำ ผู้นำเปรียบเสมือนเสาหลักในการสร้างและพัฒนาโดยเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร

จัดการองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นก็ล้วนมาจากผู้นำทั้งสิ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยครั้งนี้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มากยิ่งขึ้น จะต้องยกระดับภาวะผู้นำให้กลายเป็นระดับมากที่สุด ดังนั้นองค์กรควรผลักดันให้ผู้จัดการยกระดับการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน นำเสนอวิธีการทำงานที่ทำให้ลดความสูญเปล่าด้านขั้นตอนและเวลา กระตุ้นให้เริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ วิธีใหม่ ๆ แต่ยังคงคุณภาพสินค้าที่ดี ในด้านการปฏิบัติงานและในการแก้ไขปัญหาให้ผู้จัดการต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหา ทั้งยังต้องกระตุ้นให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายองค์กรแทนการทำให้ประโยชน์เฉพาะบุคคลหรือหน่วยงาน นอกจากนี้ ผู้จัดการควรประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และให้คำปรึกษาหารือและแนะนำรายบุคคลเมื่อเกิดปัญหา

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จากการวิจัยครั้งนี้ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงาน จะต้องยกระดับภาวะผู้นำให้กลายเป็นระดับมากที่สุด ดังนั้นองค์กรควรผลักดันให้ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในแง่บวกและแง่ลบและทันการณ์ ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่งเสริมให้นำเสนอการแก้ไข วิธีแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ นอกจากนี้ ต้องเปิดโอกาส ยอมรับ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงแก้ไขงาน

9.1.2) ด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารแบบอื่น การบริหารงานแบบญี่ปุ่นถือว่ามีความสำคัญต่อการสร้างบุคลากรให้ มีผลการปฏิบัติงานที่สูงเพิ่มขึ้นและให้เป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ จากการวิจัยระดับการบริหารแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้นเพื่อยกระดับให้อยู่ในระดับมากที่สุด องค์กรควรเพิ่มความสำคัญกับพนักงานในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการทำงานที่มีความสุข โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเท่าเทียมและเกิดความเป็นธรรม ให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานทุกตำแหน่งในการร่วมแสดงความคิดเห็น นำเสนอแนะให้กับผู้บริหารได้รับทราบและแก้ไข

ส่งเสริมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ให้ได้มีโอกาสได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ศึกษาดูงาน รวมถึงความก้าวหน้าและมั่นคงในงานองค์กร ควรหาวิธีการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมให้พนักงานทราบถึงการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เพื่อให้พนักงานมั่นใจในการที่ได้ร่วมงานกับองค์กร รวมถึงการประเมินผลงานด้วยความเที่ยงธรรม มีมาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมให้กิจกรรมร่วมกัน การบริหารงานแบบญี่ปุ่นให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมให้มากยิ่งขึ้น เช่น ทำการวางแผนและออกนโยบายการจ้างงานระยะยาวโดยการสื่อสารให้รับรู้ทั่วกันในองค์กร การพัฒนาบุคลากรโดยวางแผนการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในงานหลากหลายสายงาน โดยให้มีความชัดเจนของความก้าวหน้าในอนาคต พร้อมเพิ่มการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานตามขอบเขตที่สามารถร่วมตัดสินใจได้ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งในแง่บวกและลบให้ทั่วถึงกันให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่าและตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้เกิดความรักและผูกพันในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนไปยังความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น

9.2) ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

9.2.1) ด้านกลุ่มตัวอย่าง ควรศึกษาในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม จังหวัด ภาค หรืออุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น นอกจากนั้นควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารองค์กรแบบไทยแบบชาติอื่น ๆ และแบบญี่ปุ่น เป็นต้น รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มประชากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน เช่น ระดับผู้จัดการ เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบว่าสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

9.2.2) ด้านตัวแปร ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น ภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Leadership) ภาวะผู้นำแบบญี่ปุ่น เป็นต้น และการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่ ด้านระบบอาวุโส ด้านการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (Hou-Ren-Sou) ด้านการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น และตัวแปรคั่นกลางอื่น เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นต้น เพื่อจะได้นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นก่อนเข้าเก็บข้อมูลเชิงปริมาณควรพิจารณาการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคลในการค้นหาตัวแปรในการวิจัย

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ ครอบครัวยุติมิตรสหาย ผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความกรุณาและมีส่วนช่วยเหลือให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณผู้บริหาร ผู้ประสานงาน และพนักงานของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่นทั้ง 4 องค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทุกท่านซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลงานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ และหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าให้กับผู้ที่มีความสนใจต่อไปในอนาคต

REFERENCES

- Aemcharion Thamthisuttha. (2017). *Relationship between Japanese management and efficiency of operating employees a case study of Amata Nakorn Chonburi Industrial*. (in Thai). (Master's thesis). Retrieved from <http://library.tni.ac.th/thesis/upload/files/IS%20MBJ%202017/Aemcharion%20Thamthisuttha%20IS%20MBJ%202017.pdf>
- Aem-on Jantaboon & Boonyada Nasomboon. (2018). Leadership and human resource management affect organizational engagement a case study of Daicel group (Thailand). (in Thai) *Proceeding of the 4th RMUTT Global Business and Economic*. (pp. 159–170). Bangkok, Thailand: Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.
- Andreasson, J. H., Jozanovic, H., & Pieschl, E. (2011). *Leadership trend in Japanese companies, why Japanese companies hire foreign CEOs an exploratory study*. (Bachelor's thesis). Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:426628/FULLTEXT01.pdf>
- Asaneeophorn Arthapit & Sayamon Akakulan. (2018). The influence of proactive personality, organizational culture and work engagement on job performance of generation-Y operational employees at automobile parts manufacturing company. (in Thai). *Silpakorn University Journal*, 38(5), 59–79.
- Attadech Unhalekka & Itsara Boonyarit. (2020). Intrapreneurship and job performance of medical representatives: Moderated mediation effects of perceived transformational leadership and work engagement. (in Thai). *Human Resource and Organization Development Journal*, 12(1), 59–83.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Boonyada Nasomboon & Boonchoo Tantiruttanasoonthorn. (2018). *The influence of effective leadership and human resource Japanese management on employee engagement: A case study in Japanese multinational corporations in Thailand* (Report No. 1703/A025). (in Thai). Bangkok: Thai-Nichi Institute of Technology.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. London: Psychology Press.
- Dutu, R., & Butucescu, A. (2019). On the link between transformational leadership and employees' work engagement: The role of psychological empowerment. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 42–73.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hata, T. (2016). *Monozukuri factory personnel development*. (in Thai). (Bandit Rojarayanon Trans.). Bangkok: TPA Publishing.
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership: Working paper series 76-06. *Proceedings of the Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium* (pp. 1–38), Carbondale, U.S.: Southern Illinois University.
- Kalaya Wanichbancha. (2014). *Structural equation analysis (SEM) with AMOS*. (in Thai), Bangkok: Samlada Limited Partnership.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). New York: The Guilford press.
- Krit Rungsungrern. (2014). *Factor analysis by SPSS and AMOS for research*. (in Thai), Bangkok: SE-Education.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), doi: 10.1177/2158244019899085.
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Rekasiute Balsiene, R. (2018). From psychosocial working environment to good performance: The role of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236–249.

- Maneekanya Nagamatsu & Jidapa Thirasirikul. (2017). The effect of person-environment fit on organization commitment in Japanese multinational corporations in Thailand. (in Thai). *Japanese Studies Journal*, 34(1), 37–53.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner, (Ed.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 39–53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Office of the Eastern Economic Corridor Policy Committee. (2020). *Progress in the development of the Eastern special development zone October 2019 - March 2020*. (in Thai). Retrieved from <https://eeco.or.th/th/filedownload/1681/f8c7120357518db49151f435d3eb3061.pdf>
- Office of the Permanent Secretary Ministry of Industry. (2016). *Strategic plan, ministry of industry 2017-2021*. (in Thai). Retrieved from <https://is.gd/okLzM8>.
- Ouchi, W.G. (1981). *How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Adison-Wesley.
- Rayong Provincial Labor Office. (2020). *Labor situation report quarter 2 Year 2020 (April - June 2020)*. (in Thai). Retrieved from <https://is.gd/FRbqdM>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Romá, V. G, & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71–92.
- Sirichai Phongwichai. (2013). *Statistical analysis of data by computer*. (24th ed.). (in Thai). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Sirilak Sirimasakul & Boonyada Nasomboon. (2016). Human resource management and leadership affecting to organizational commitment: A case study of Japanese business organizations specialized in automated measurement & control products and services. (in Thai) *Proceeding of the 2nd MUTT Global Business and Economics International Conference*. (pp. 627–633). Bangkok, Thailand: Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Souksakhone Sichantha & Jutamard Thaweepaiboonwong. (2019). The influence of job resources and work engagement on employees' performance in state-owned commercial bank in Vientiane capital, Lao people's democratic republic. (In Thai). *Srinakharinwirot Research and Development (Journal of Humanities and Social Sciences)*, 11(21), 148–160.
- Strategy Division and Information for Provincial Development Rayong provincial office. (2019). *Rayong province information summary*. (in Thai). Retrieved from <http://123.242.173.8/v2/images/rayongdata62.pdf>.
- Suwisa Plaikaew, Phat Pisitkasem, & Ampon Shoosanuk. (2018). The influence of organizational support, psychological empowerment, and organizational justice on work engagement, job satisfaction and employee job performance of Rajabhat Universities in Ratanagodin Group. (in Thai). *E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 11(1), 2958–2974. Retrieved from <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/124392/94311>.
- Thanin Sincharu. (2017). *Research and statistical analysis with SPSS and AMOS*. (17th ed.). (in Thai). Bangkok: Business R&D.
- Wanna Yongpisanphob. (2020a). *Business trends and automobile industry in 2020-2022*. (in Thai). Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Automobiles/IO/io-automobile-20>.
- Wanna Yongpisanphob. (2020b). *Business trends and automobile part Industry in 2020-2022*. (in Thai). Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Auto-Parts/IO/Industry-Outlook-Auto-Parts>.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales De Psicologia Journal*, 33(3), 708–713.