

ความภาคภูมิใจต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
สมฤดี แป้นหนู

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2553

ความภาคภูมิใจต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
สมฤดี แป้นหนู

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2553
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความภาคภูมิใจต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด

บทคัดย่อ
ของ
สมฤดี แป้นหนู

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2553

สมฤดี แป้นหนู. (2553). *ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ไทย (ไทยแลนด์) จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์.

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อศึกษาความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ไทย (ไทยแลนด์) จำกัด โดยศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัดที่มีต่อความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นประกอบด้วย ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ กับความภักดีต่อภาวะผู้นำของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ประกอบด้วย ลักษณะทางบุคลิกภาพและลักษณะทางสังคมกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน บริษัทโตโยต้า ไทย (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่าง โดยใช้การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างใช้วิธีกำลังสองอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีถึงปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ฝ่ายที่สังกัดคือ เหล็ก โลหะ และอโลหะ
2. ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอยู่ในระดับมาก
3. ความคิดเห็นต่อลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นด้านลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอยู่ในระดับดี และความคิดเห็นต่อลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอยู่ในระดับดี
4. ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ไทย (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ในระดับดี
5. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

5.1 พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.5 ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.6 ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

EMPLOYEES' LOYALTY TOWARD LEADERSHIP ON JAPANESE EXECUTIVE
OF TOYOTA TSUSHO (THAILAND) CO.,LTD

AN ABSTRACT
BY
SOMRUDEE PANNOO

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University

May 2010

Somrudee Pannoo. (2010). *Employees' Loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd.* Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Assoc. Prof. Dr.Nak Gulid.

The research was aimed to study Employees' Loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd. which is categorized by demographic factor : gender, age, education level, monthly income and working department of the employees. In order to study the relationship between leadership behavior on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd. which consisting of Directive style leadership, Supportive style leadership, Participative style leadership and Achievement style leadership with employee's loyalty. It also studied the relationship between Personality traits and Social traits on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd. with employee's loyalty. The sample group used in this research are 240 employees working at Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd. Head office : Bangkok. A questionnaire was constructed and used as a tool to collect data from sampling group. The statistical analysis used in this study are mean, percentage, standard deviation, difference testing by using t-test independent, one-way analysis of variance, pair differences analyzed by using LSD method and Pearson product moment correlation coefficient.

The results of this study were as follows:

1. The majority of sample group is female, age between 20 - 29 years old, lower or bachelor's degree, monthly income less or equal 20,000 baht , work experience lower or equal 5 years and working in Metal Steel sheet Ferrous and Non – Ferrous Department.
2. Overall employees' opinion toward directive style leadership is at the moderate level , supportive style leadership is at high level, participative style leadership is at high level and achievement style leadership is at high level.
3. Overall employees' opinion toward personality traits and social traits on Japanese Executive are at good level.
4. Employees' Loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd is at good level.
5. The results of hypotheses testing were as follows:

5.1 The difference in working department influenced the difference in employees' loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd. with statistical significance level of 0.05.

5.2 The correlation between Supportive style leadership and employees' loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd was in the same direction at low level with statistical significance level of 0.01.

5.3 The correlation between Participative style leadership and employees' loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd was in the same direction at low level with statistical significance level of 0.01.

5.4 The correlation between Achievement style leadership and employees' loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd was in the same direction at low level with statistical significance level of 0.01.

5.5 The correlation between personality traits and employees' loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd was in the same direction at low level with statistical significance level of 0.01.

5.6 The correlation between social traits and employees' loyalty toward Leadership on Japanese Executive of Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd was in the same direction at moderate level with statistical significance level of 0.01.

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา และ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามและ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัยขึ้นนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยขึ้นนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้เลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนดี ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และมอบโอกาสการศึกษาเป็นวิชาความรู้ติดตัว เพื่อทดแทนคุณต่อสังคมและประเทศชาติ

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตการจัดการ XMBA9 ทุกท่าน รวมถึงเพื่อนพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดี เสมอมาจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณประโยชน์และความดีอันพึงจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดามารดา ญาติและบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่า ตลอดจนมาจนสำเร็จการศึกษา

สมฤดี แป้นหนู

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบความคิดในการวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี	9
ความหมายของภาวะผู้นำ	13
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์	16
แนวความทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์	26
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ	29
ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของความเป็นผู้นำ	35
ประวัติความเป็นมาของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	49
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	49
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	51
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	58
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66

สารบัญ

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
ความมุ่งหมายของการวิจัย	98
สมมติฐานและขอบเขตการวิจัย	98
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	99
การวิเคราะห์ข้อมูล	100
อภิปรายผล	104
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	110
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	112
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	117
ภาคผนวก ก	118
ภาคผนวก ข	125
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	127

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงานและฝ่ายที่สังกัด	67
2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน	69
3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	71
4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อลักษณะเฉพาะของ . ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	74
5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	75
6 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test	77
7 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test	77
8 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test	78
9 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test	79
10 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test	80
11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ t-test	81
12 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test	82
13 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติ F-test	82
14 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test	84
15 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test	84
16 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test	85
17 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามฝ่ายที่สังกัด โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe	86

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามฝ่ายที่สังกัดด้วยวิธี Dennett's T3	87
19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการกับความภักดี ต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	91
20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับความ ภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	92
21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความ ภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	92
22 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ กับ ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	93
23 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหาร กับ ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	94
24 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร กับความภักดี ต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	95
25 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	96

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
2 แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ชื่นชอบของ Fiedler (Fiedler's classification of situation favorableness)	19
3 แสดงถึงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House (The Path – Goal Theory)..	21
4 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey; & Blanchard	2
5 แสดงรูปแบบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล	31
6 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศญี่ปุ่นและ ประเทศสหรัฐอเมริกา	38

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปี 2551 ได้เกิดวิกฤตทางการเงิน รวมถึงวิกฤตทางการเงินที่เกิดขึ้นทั่วโลก สถาบันการเงินในสหรัฐอเมริกาหลายแห่งขาดสภาพคล่องและต้องปิดตัวลง และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศ อุตสาหกรรมเกือบทุกประเภทรวมทั้งอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ ประสบปัญหาด้านการลงทุน การส่งออก ยอดขายตกต่ำ ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ธุรกิจ อยู่รอดต่อไปได้ ไม่เพียงแต่เฉพาะโรงงานผลิตรถยนต์เท่านั้น เมื่อไม่มียอดขายซื้อรถยนต์ ก็ย่อมไม่มีการสั่งซื้อชิ้นส่วน วัตถุดิบ เพื่อการผลิต ดังนั้นทุก ๆ องค์กรย่อมพยายามทุกวิถีทางเพื่อจะให้ธุรกิจของตนนั้นอยู่รอด ซึ่งวิธีการที่นิยมกันมากคือ พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพมากที่สุดและต้นทุนต่ำที่สุดเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้มีการแข่งขันด้านราคาที่สูงมาก รวมถึงการปรับขนาดองค์กรโดยลดจำนวนพนักงาน หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เช่น ปรับลดเวลาการทำงานลง เป็นต้น

การบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญในการที่จะไปให้ถึงเป้าหมายและประสบความสำเร็จ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่พนักงานจนถึงผู้บริหารระดับสูง การบริหารที่ดีของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยความสามารถและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมก็นำมาสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นแกนนำ เป็นตัวแทนของพนักงานทุกคนในองค์กร พฤติกรรมภาวะผู้นำและลักษณะเฉพาะของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความก้าวหน้าขององค์กรและยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย หากองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีก็ย่อมนำพากิจการและพนักงานดำเนินกิจการไปอย่างราบรื่นและมีความสุขในการทำงาน พนักงานเกิดความพึงพอใจ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นการร่วมทุนระหว่างตระกูลเซาวาอิชิซุ และ Toyota Tsusho Corporation สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 51 และ 49 ตามลำดับทุนจดทะเบียน 60 ล้านบาท ก่อตั้งเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2500 สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 607 ถนนอโศก-ดินแดง แขวงดินแดง เขตดินแดง

กรุงเทพฯ 10400 นอกจากนี้ยังมีสำนักงานที่บางนา และบางปะกง ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก นายหน้า บริการ ธุรกิจการค้าและค้าปลีกในประเทศไทยและทั่วโลก บริการซื้อขายให้กับกลุ่มบริษัทโตโยต้าทั้งในและต่างประเทศ มุ่งเน้นอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหลัก มีเครือข่ายในกลุ่ม Toyota Tsusho Group มากกว่า 50 ประเทศทั่วโลก บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO-9001 และมาตรฐาน ISO-14001 ในเดือนกันยายน 2543 และเดือนธันวาคม 2546 ตามลำดับ

การที่เป็นบริษัทข้ามชาติผู้บริหารในบริษัทจึงมีทั้งผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่นทำงานร่วมกันเพื่อบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทก็เป็นแบบผสมผสานระหว่างไทยและญี่ปุ่น ซึ่งขณะนี้บริษัทได้มีการปรับปรุงและพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการกระจายอำนาจ การปรับปรุงสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เกี่ยวกับ “ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด” เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายบริหารในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารที่เหมาะสมให้กับองค์กรและได้รับความภักดีจากพนักงานมากที่สุด รวมถึงเป็นแบบอย่างเรื่องการบริหารจัดการที่ดีให้กับองค์กรที่มีความสนใจอีกด้วย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัด ที่มีต่อความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นประกอบด้วยผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ประกอบด้วย ลักษณะทางบุคลิกภาพและลักษณะทางสังคมกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายบริหารในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารให้เหมาะสมกับองค์กรและได้รับความภักดีจากพนักงานของ บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด มากที่สุด

2. เพื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำที่พนักงานให้ความรักดีเป็นต้นแบบให้กับบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ หรือองค์กรที่มีความสนใจศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 530 คน [ที่มา:ระบบฐานข้อมูล บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ณ มิถุนายน 2552] ไม่รวมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัดเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายบริการหลังการขายและประสานงานสำนักงานใหญ่

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 530 คน [ที่มา:ระบบฐานข้อมูล บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ณ มิถุนายน 2552] ไม่รวมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัดเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายบริการหลังการขายและประสานงานสำนักงานใหญ่ เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาดตัวอย่าง กรณีทราบจำนวนประชากรโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane 1967: 580 - 587) ที่ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จากการคำนวณตามสูตรจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 228 คน และผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 12 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 240 คนโดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีจำนวนพนักงานแต่ละฝ่าย ดังนี้

1) ฝ่ายเคมี	จำนวน 60 คน
2) ฝ่ายสิ่งทออุตสาหกรรม , อาหาร และพลังงาน	จำนวน 44 คน
3) ฝ่ายเหล็ก, โลหะ และอโลหะ	จำนวน 108 คน
4) ฝ่ายเครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์	จำนวน 108 คน
5) ฝ่ายบัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก	จำนวน 100 คน
6) ฝ่ายบุคคล, วางแผน และธุรการ	จำนวน 110 คน

รวม 530 คน

จากจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวนำมาคำนวณอัตราส่วนจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละฝ่าย ได้สัดส่วนดังนี้

1) ฝ่ายเคมี (60x240)/530	จำนวน 27 คน
2) ฝ่ายสิ่งทออุตสาหกรรม , อาหาร และพลังงาน (44x240)/530	จำนวน 20 คน
3) ฝ่ายเหล็ก, โลหะ และอโลหะ (108x240)/530	จำนวน 49 คน
4) ฝ่ายเครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์(108x240)/530	จำนวน 49 คน
5) ฝ่ายบัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก (100x240)/530	จำนวน 45 คน
6) ฝ่ายบุคคล, วางแผน และธุรการ (110x240)/530	จำนวน <u>50 คน</u>
รวม	<u>240 คน</u>

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานตามสัดส่วนจำนวนประชากรในแต่ละฝ่ายที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 โดยวิธีสะดวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 240 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งได้ ดังนี้

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล

1.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

1.1.2 อายุ

- 1) 20 - 29 ปี
- 2) 30 - 39 ปี
- 3) 40 - 49 ปี
- 4) 50 ปีขึ้นไป

1.1.3 ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรี
- 3) สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.4 รายได้ต่อเดือน

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท
- 2) 20,001 – 30,000 บาท
- 3) 30,001 – 40,000 บาท
- 4) 40,001 บาทขึ้นไป

1.1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- 2) 6 – 10 ปี
- 3) 11 – 15 ปี
- 4) 16 – 20 ปี
- 5) 21 ปีขึ้นไป

1.1.6 ฝ่ายที่สังกัด

- 1) เคมี
- 2) สิ่งทออุตสาหกรรม อาหาร และพลังงาน
- 3) เหล็ก โลหะ และ อโลหะ
- 4) เครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์
- 5) บัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก
- 6) ฝ่ายบุคคล วางแผน และธุรการ

1.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

1.2.1 ผู้นำแบบบงการ

1.2.2 ผู้นำแบบสนับสนุน

1.2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1.2.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

1.3 ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

1.3.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพ

1.3.2 ลักษณะทางสังคม

2. ตัวแปรตาม (Dependent variable)

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์)

จำกัด

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. พนักงาน หมายถึง ระดับพนักงานตั้งแต่เจ้าหน้าที่ทั่วไป เจ้าหน้าที่การตลาด หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการ บริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด
2. บริษัท หมายถึง บริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด
3. ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น หมายถึง ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นระดับตั้งแต่ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (Deputy Department Manager up)
4. ความภักดีต่อภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงานด้วยความตั้งใจทุ่มเท อย่างมีความสุขและไม่คิดที่จะจากไปที่ไหน ในที่นี้ศึกษาความภักดีในด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
5. พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง กิริยาการแสดงออกที่เห็นได้จากภายนอกของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
6. ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. ลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปที่สังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน รวมถึงลักษณะการแสดงออกด้านทางสังคม
8. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด

กรอบแนวความคิดงานวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัดแตกต่างกัน มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

3. ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ และลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
4. แนวคิดทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
6. ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของความเป็นผู้นำ
7. ประวัติและความเป็นมาของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี

การศึกษาในเรื่อง ความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและแนวทางการศึกษาไว้ ทั้งในแง่ความหมาย ความสำคัญ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร และผลที่ได้รับจากความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความหมายของความจงรักภักดี

อนันตชัย คงจันทร์ (2529: 38 – 39) อธิบายว่า การขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ได้แก่ การขาดงาน การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงานและการโยกย้ายเปลี่ยนงาน

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์ (2529: 14 – 17) แยกความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ ความ จงรักภักดีอย่างเป็นทางการต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลากำหนด และ แสดงความผูกพันทางใจ และความรู้สึก (Commitment) หมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง เพื่อองค์กรจะได้ บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น จึงสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึงทัศนคติของสมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์กร

บุญยาณี จันทรเจริญสุข (2538: 14) สรุปความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติหรือ ความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กร ในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกายและความผูกพัน ต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

พอร์เตอร์ (นภาพิณ โหมาศวิน. 2533: 14 – 15; อ้างอิงจาก Porter. 1974) ให้คำจำกัดความของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรบ่งชี้ออกมาในรูปแบบ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่ออย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร

บุชานัน (นภาพิณ โหมาศวิน. 2533: 14; อ้างอิงจาก Buchanan.1977) ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้บริโภค
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร
3. ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

จากคำจำกัดความของนักวิชาการแต่ละท่าน ความหมายของความภักดี หรือความจงรักภักดีต่อภาวะผู้นำ ก็คือ การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำของตน ทำงานด้วยความตั้งใจทุ่มเท อย่างมีความสุขและไม่คิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนงานไปที่ไหนเพื่อผู้นำของตน

องค์ประกอบของความจงรักภักดี

ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Cognitive aspect) เครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้ (นภาพิณ โหมาศวิน. 2533; อ้างอิงจาก Hoy; & Rees. 1977)

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก คือความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่นก็ต้องการย้ายตาม
2. ด้านความรู้สึก คือความรักที่จะทำงานกับกับหัวหน้า ความพึงพอใจในหัวหน้า
3. ด้านการรับรู้ คือความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้ผู้อื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตนเองบกพร่อง

จากข้อมูลข้างต้นสรุปว่าความจงรักภักดีมีความสำคัญต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์ต่อผลผลิตของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชาที่ได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จอห์นสันและเวนนาเบิล (Johnson; & Venable. 2000) ได้ใช้เครื่องมือแบบเดียวกันศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีของครูต่อครูใหญ่ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับพฤติกรรมการใช้กฎระเบียบและความสัมพันธ์กับหน่วยเหนือของครูใหญ่ ความจงรักภักดีในที่นี้หมายถึงความรู้สึกและการแสดงออกซึ่งความเคารพรักต่อผู้บังคับบัญชา

ความจงรักภักดีประกอบด้วยมิติสามมิติคือ

1. พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect)
2. ความรู้สึก (Affective aspect)
3. การรับรู้โดยไม่ต้องสงสัยว่าผู้บังคับบัญชา คือ ผู้นำของตน (Cognitive aspect)

พฤติกรรมและความรู้สึกที่เป็นเครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกตามด้านดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
 - 1.1 ความไม่อยากร้ายไปจากองค์กร
 - 1.2 ความต้องการที่จะย้ายตามองค์กร เมื่อองค์กรย้ายไปที่อื่น
2. ด้านความรู้สึก
 - 2.1 ความรักที่จะทำงานกับองค์กร
 - 2.2 ความพึงพอใจในองค์กร
3. ด้านการรับรู้
 - 3.1 ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์กร
 - 3.2 ความเชื่อถือในผู้บังคับบัญชาและองค์กรแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจขององค์กร
 - 3.3 ความรู้สึกว่าองค์กรและผู้บังคับบัญชามีดีรับผิดชอบแทน เมื่อตัวเองบกพร่อง
 - 3.4 ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลของความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลของความจงรักภักดีต่อองค์กร (Outcomes of Organizational Commitment) จากการศึกษาวิจัย พบว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (อนันตชัย คงจันทร์. 2529: 36 – 38) คือ

1. การขาดงาน ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่าคนที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจที่จะมาทำงานมากกว่าคนที่มีความจงรักภักดีต่ำ ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อพิสูจน์นี้ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีต่อองค์กรกับอัตราการขาดงานแต่ผู้ศึกษาได้ตั้งข้อสังเกตว่าความสัมพันธ์นั้นเป็นความสัมพันธ์ทางอ้อมและก็ไม่ใช่ว่าปัจจัยเดียวหรือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนขาดงาน หากแต่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิกองค์กร

2. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน จากการศึกษาของนักวิชาการ พบว่าความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย

3. การเปลี่ยนงาน นักวิชาการทางด้านองค์กร เชื่อว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรมีผลกับการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงาน แต่ก็พบว่ามีความสัมพันธ์ในลักษณะทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรอื่นๆ เช่น พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป (Desire to stay) และมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับความตั้งใจในการหางานอื่น (Intensive to Search for Another Job)

ความจงรักภักดีต่อองค์กร นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร กล่าวคือ นอกจากองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรยังต้องสามารถรักษาบุคคลซึ่งมีคุณค่าเหล่านี้ไว้ให้ได้ ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความจงรักภักดี ต่อองค์กรให้เกิดกับสมาชิกขององค์กร

ดังนั้น จึงสามารถสรุปประเด็นสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ดังนี้

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กรสามารถ ใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความจงรักภักดีเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน

2. ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันของสมาชิกทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของคนนั่นเอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กรที่กล่าวมาแล้วสามารถนำไปใช้ในองค์กรได้แต่จะได้ผลดีเพียงไรนั้นเป็นผลเนื่องจากความสามารถของผู้ที่นำมาใช้ เช่น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อหาวิธีจูงใจพนักงานให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล และ

สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรจึงต้องศึกษาในเรื่องของบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคล เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายพฤติกรรมต่างๆ

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985: 719) ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยั่งยืนของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและศึกษามานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำนั้น จะศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่างๆ (<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.3.html>)

คำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540: 117) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

กวี วงศ์พุดม (2542: 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2544: 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อสารความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุทธาริ (2543: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt; & Osborn. 2000: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

คูลเตอร์ (Coulter. 2002: 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโตและคุณค่าให้กับองค์กร

ฟิดเลอร์ และเชเมอร์ (Fiedler; & Chemer. 1974: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

ดาฟท์ (Daft. 1999: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ลิเคิร์ท (Likert. 1967: 172) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิด ความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการพบปะติดต่อเจรจาของบุคคลที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลและมีอำนาจสั่งการหรือควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน และองค์กร

บทบาทของภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ที่ดีขององค์การ ควรมีลักษณะ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 16-17)

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนกิจกรรมต่างๆ คือ

- 1.1 เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ
- 1.2 เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ
- 1.3 ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นผู้พูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในการด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือผ่านฝ่ายต่างๆ คือ

- 2.1 ฝ่ายบริหารระดับสูง
- 2.2 ลูกค้า
- 2.3 บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน
- 2.4 เพื่อนร่วมอาชีพ
- 2.5 ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวกอุปกรณ์หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อให้เกิดการซื้อขายการกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง

3. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและมีความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

3.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

3.2 ต้องให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

4.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

4.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

4.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

5. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

5.1 การวางตัวเป็นสมาชิกของทีม และเป็นผู้นำทีมที่เหมาะสม

5.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

5.3 แสดงความตั้งใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

6. สามารถแก้ไขปัญหาทางด้านเทคนิคได้ (Technical problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ไขปัญหาทางเทคนิคโดยมีกิจกรรม 2 ประการดังนี้

6.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

6.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขายหรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

7. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ

ถึงแม้จะมีใช้กิจการของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

7.1 หาวิธีที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

7.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

7.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพเพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงอาชีพนั้น

3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 120-128) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสมในทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและรับฟังความต้องการของพนักงานจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

สถานการณ์ (Situation) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ

ลักษณะความสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) Fred E. Fiedler ได้พัฒนางานวิจัยโดย

การศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงาน หรือมุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน [Least Preferred Coworker (LPC) questionnaire] โดยมีประเด็น ดังนี้

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring leadership style): ตารางการประเมินให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน [The Least Preferred Coworker (LPC) scale] ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ได้จำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ (1)การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์-การจูงใจ (Relationship-motivated) (2)การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงาน-การจูงใจ (Task-motivated) (3)การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม (Socioindependent)

ฟีลเดอร์ (Fiedler) กล่าวว่ารูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่าเมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของเขา เขาควรเลือกทำงานในสถานการณ์ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบของเขา ขณะเดียวกันองค์การควรช่วยผู้บริหารจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย

แบบประเมินการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ [The Least Preferred Coworker (LPC)] เป็นการวัดระดับซึ่งผู้นำบรรยายถึงความพอใจ หรือไม่พอใจในการให้ความสำคัญกับงาน หรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความสัมพันธ์-การจูงใจ (Relationship-motivated) ในทางกลับกัน ผู้นำซึ่งมองพนักงานในลักษณะที่ไม่พอใจมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบงาน-การจูงใจ (Task-motivated) ซึ่งสามารถใช้สเกลของแบบทดสอบเพื่อประเมินรูปแบบของภาวะผู้นำ

1. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring the leadership situation) Fielder ได้ให้สาระสำคัญของสถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปของปัจจัยทั้ง 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำที่เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ (1)ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader – member relations) (2)โครงสร้างของงาน (Task structure) (3)อำนาจของตำแหน่ง (Position power) ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader – member relations) หมายถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและการยอมรับผู้นำ คือเมื่อลูกน้องเกิดความไว้วางใจ (Trust) การเคารพนับถือ (Respect) และเกิดความมั่นใจในผู้นำ (Confidence) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานไปในทางที่ดี (Good) จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานไม่มีความไว้วางใจ (Distrust) ขาดความเคารพนับถือ (Do not

respect) และมีความมั่นใจในผู้นำน้อย (Little confidence in the leader) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกก็จะไม่ดี (Poor) ซึ่งจะทำให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยลงด้วย

1.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ขอบเขตของงานซึ่งกระทำโดยกลุ่ม มีการกำหนดงาน วิธีการทำงานโดยเฉพาะ มีการอธิบาย มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำเป็นประจำอย่างชัดเจน เช่น งานในสายการประกอบชิ้นส่วนจะมีระดับโครงสร้างของงานสูง (High degree of task structure) ส่วนงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) งานวิจัยและพัฒนา หรืองานวางกลยุทธ์ จะเป็นงานที่มีระดับโครงสร้างของงานต่ำ (Low degree of structure) ระดับโครงสร้างของงานสูง สถานการณ์จะพิจารณาว่าเป็นที่พอใจของผู้นำ แต่ถ้าระดับโครงสร้างของงานต่ำ สถานการณ์จะไม่น่าพอใจ

1.3 อำนาจของตำแหน่ง (Position power) เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำมีอำนาจหน้าที่ (Authority) อย่างเป็นทางการเหนือลูกน้อง อำนาจของตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สามารถกำหนดงาน และประเมินผลงานลูกน้อง ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ อำนาจของตำแหน่งจะต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือลูกน้องน้อย และไม่สามารถวัดงานหรือให้รางวัลลูกน้องได้ เมื่ออำนาจตำแหน่งสูงจะพิจารณาได้ว่าผู้นำเป็นที่พึงพอใจ (Favorable) แต่เมื่ออำนาจของตำแหน่งผู้นำต่ำจะไม่น่าพอใจ (Unfavorable) ลักษณะสถานการณ์ทั้ง 3 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ 8 สถานการณ์ ดังตารางภาพประกอบ 1 ดังนี้

สถานการณ์ที่ I คือ สถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – member relations) จะดี โครงสร้างตำแหน่งของงาน (Position structure) สูง และอำนาจของตำแหน่ง (Position power) มาก

สถานการณ์ที่ II เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจน้อยที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่ดี (Poor) โครงสร้างของงานต่ำ (Low) และอำนาจของตำแหน่งน้อย (Weak)

สถานการณ์ที่ III, IV, V, VI, VII, VIII เป็นสถานการณ์ที่ความพึงพอใจปานกลาง

	พอใจมาก		ปานกลาง				ไม่พอใจมาก	
	(Very favorable)		(Intermediate)				(Very unfavorable)	
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
(Leader-member relations)	(Good)	(Good)	(Good)	(Good)	(Poor)	(Poor)	(Poor)	(Poor)
โครงสร้างของงาน	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
(Task structure)	(High)		(Low)		(High)		(Low)	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
(Leader position power)	(Strong)	(Weak)	(Strong)	(Weak)	(Strong)	(Weak)	(Strong)	(Weak)
สถานการณ์ (Situation)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพประกอบ 2 แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ชื่นชอบของ Fiedler (Fiedler's classification of situation favorableness)

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551); อ้างอิงจาก Schermerhorn, Hunt; & Osborn. (2003).

P. 291.

1. การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Evaluation of Fiedler's contingency theory) Fiedler ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่ชื่นชอบและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง เขาพบว่ารูปแบบที่แสดงที่ภาพประกอบ คือ (1) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I, II, III ที่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly favorable) (2) สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly unfavorable) คือ สถานการณ์ที่ VII, VIII ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderate favorability) คือสถานการณ์ที่ IV, V, VI

2. ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจ ในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกัน ถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุมเนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งจะมีการกำหนดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งมั่นอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลในการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างงานชัดเจน และสร้างอำนาจของตำแหน่งได้

สิ่งที่ผู้นำควรจะต้องรู้ 2 สิ่งเมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler คือ (1) ควรรู้ว่าเขามีรูปแบบมุ่งมั่นหรือมุ่งความสัมพันธ์ (2) ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่งว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

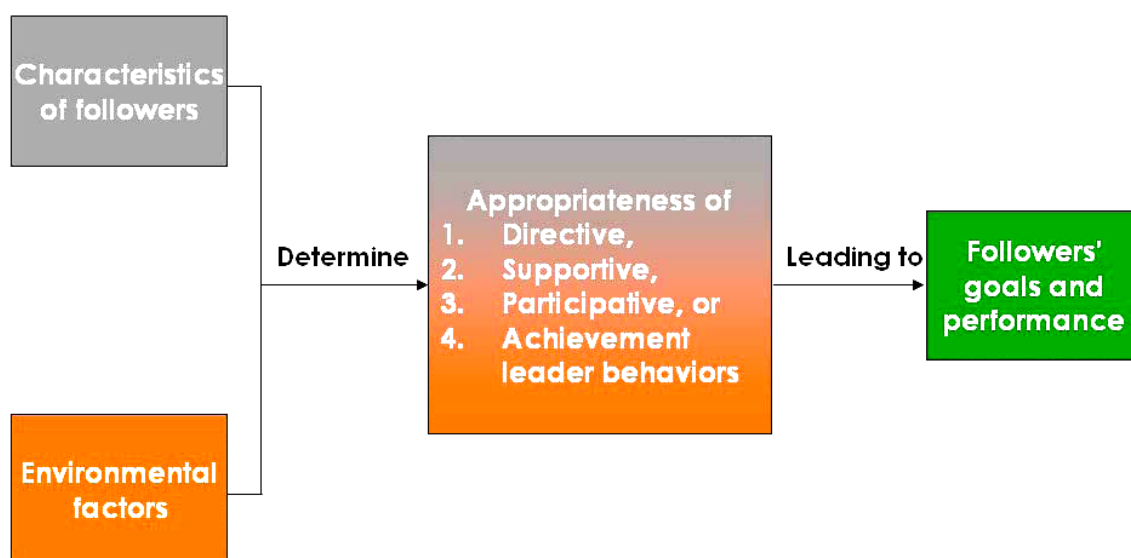
ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Leadership effectiveness): ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 124-128) ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความ สามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน โดยพนักงานจะเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำควรจูงใจด้วยรางวัลที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางเพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็จะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจ และการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก (พนักงาน) ไว้อย่างชัดเจน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ (Matching the leadership style to the situation) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเน้นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูปแบบ ภาพประกอบ 2 เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ (1) ประเภทของลูกน้องหรือพนักงาน (Type of subordinates) (2) ชนิดของงานที่ทำ (Type of work they perform)

1.1 ประเภทของลูกน้องจะพิจารณาจาก 1) ลูกน้องที่รับการควบคุมน้อยเพียงใด [จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่ง ฐานะ หรือ สถานภาพ (Locus of control)] 2) ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงาน (Perceived ability) 3) ประสบการณ์ (Experience)

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจและทำงานให้สำเร็จมี 3 ประการ คือ 1) โครงสร้างงานของสมาชิกกลุ่ม (The group members' task) 2) ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ (The authority system within the organization) 3) กลุ่มงาน (The work group)



ภาพประกอบ 3 แสดงถึงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House (The Path – Goal Theory)

ที่มา: Bateman; & Snell. (2002). *Management Competing in the new era*.

1.2.1 ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง (1) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Relevant variables) ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม (2) ผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด

1.2.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำโดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะของงาน ดังนั้นผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

1.2.3 ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

1.2.4 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

1.2.5 ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-leader style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากภาพประกอบ 3 เป็นการแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) โดยมีพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบซึ่งจะผลักดันพนักงานให้เกิดความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่พนักงานมีความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ 2 ประการ ซึ่งจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ คือ (1) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านงาน (2) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านพนักงาน

2. วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจ และ ความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังนี้

2.1 ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2.2 เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

2.3 กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

2.4 ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

2.5 ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

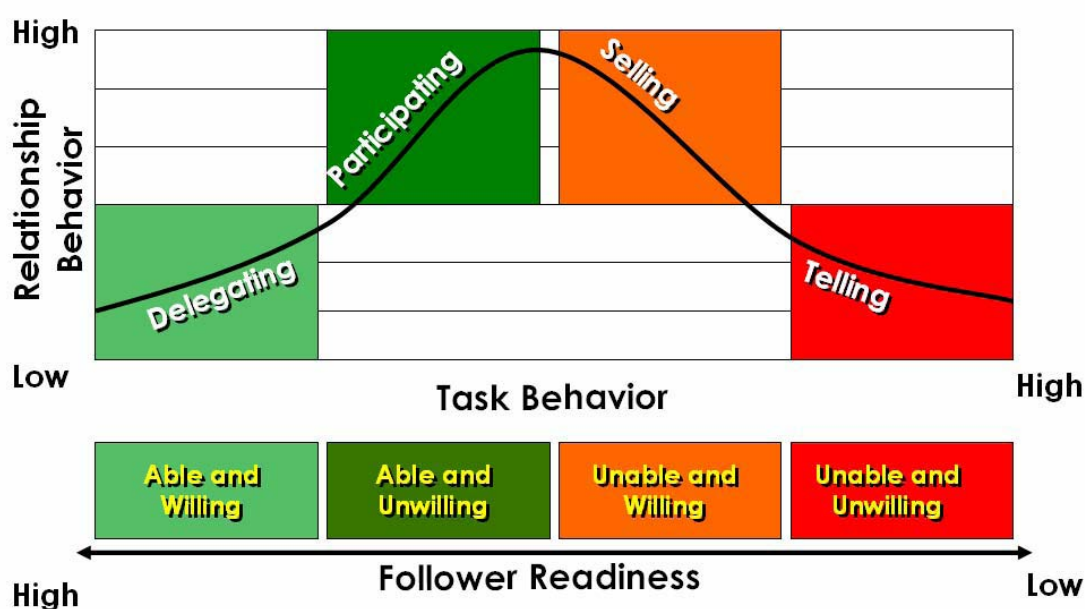
2.6 เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.8 เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางวัดให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

3.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey - Blanchard

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey and Blanchard's situational theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงานใน 2 ลักษณะ คือ (1) มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะ (2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ



ภาพประกอบ 4 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey; & Blanchard

ที่มา: Bateman; & Snell. (2002). *Management Competing in the new era*.

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) และมีความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามจะสรุปตามภาพประกอบ 4 ส่วนบนของรูปชี้ให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน เส้นกราฟรูประฆังเรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข (Prescriptive curve) เป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ (1) การบอกกล่าว [Telling] (2) การขายความคิด [Selling] (3) การมีส่วนร่วม [Participating] (4) การมอบหมายงาน [Delegating] ดังนี้

1. การบอกกล่าว (Telling) เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่เป็นการอย่างมาก (Very directive styles) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การขายความคิด (Selling) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทาง การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

3. การมีส่วนร่วม (Participating) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะนำและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4. มอบหมายงาน (Delegating) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะมีความรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์การ

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตาม โดย R1 แทนความพร้อมของพนักงานต่ำ และ R4 แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) จะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ เพราะว่าพนักงานไม่มีความสามารถ (Unable) หรือไม่ตั้งใจ (Unwilling) ที่จะรับผิดชอบในงานของตน (2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) และแบบการมีส่วนร่วม (Participating) จะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (3) ผู้นำที่มีการมอบหมายงาน (Delegating) จะเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

โมเดลเชิงสถานการณ์ชนิดนี้ง่ายต่อการเข้าใจมากกว่าของ Fiedler เพราะว่ามุ่งเพียงลักษณะของผู้ตาม ไม่ใช่มุ่งสถานการณ์ที่กว้าง ผู้นำควรประเมินพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการ ซึ่งผู้ตามจะมีความพร้อมระดับที่แตกต่างกัน ถ้าผู้ตามมีระดับความพร้อมต่ำ ผู้นำต้องมุ่งเฉพาะการบอกกล่าว (Telling) ให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ต้องการ โดยบอกถึงวิธีที่จะต้องทำและจะทำ

เมื่อใด สำหรับผู้นำที่มีความพร้อมสูง ผู้นำจะวางเป้าหมายทั่วไปและใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้ผู้ตามทำงานตามที่เห็นว่าเหมาะสม ผู้นำจะลงความเห็นอย่างรอบคอบตามระดับความพร้อมของผู้ตามแล้วจะตัดสินใจว่าจะบอกกล่าว (Telling) ขายความคิด (Selling) ใช้การมีส่วนร่วม (Participating) หรือมอบหมายงาน (Delegating)

3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Vroom - Yetton Model)

พัฒนาขึ้นโดยรูม และเยลตัน (พรรณราย ทรรศนะประภา. 2531: 132-137; อ้างอิงจาก Vroom; & Yetton. n.d.) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในรูปของการร่วมมือกันในการตัดสินใจระหว่างผู้นำและผู้ตามและเน้นความสำคัญว่าไม่มีรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียว ที่จะมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่ผู้นำจะต้องพัฒนาความชำนาญของตนเพื่อให้มีพฤติกรรมการตอบสนองหลาย ๆ แบบ ตั้งแต่แบบอัตตาธิปไตยไปจนถึงแบบให้คำปรึกษา และใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ให้เหมาะแก่สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งด้วย

รูม และเยลตัน ใช้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. คุณภาพของการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจแบบใดบ้างมีความสำคัญต่อการเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของกลุ่ม
2. การยอมรับในการตัดสินใจ คือ ความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจ นั้นหรือไม่ เพื่อเขาเองจะได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เวลาที่ต้องการใช้ในการตัดสินใจ ย่อมขึ้นอยู่กับเวลาที่ต้องการใช้ด้วย การตัดสินใจบางอย่างไม่ต้องใช้เวลาอย่างเร่งด่วน แต่การตัดสินใจบางอย่างต้องเร่งด่วน

รูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้ 5 แบบ เรียงตั้งแต่การเป็นเผด็จการอย่างยิ่ง (A) ไปจนถึงการร่วมมือกันอย่างยิ่ง (G) คือ

แบบที่ 1 - ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาแต่ละคน และผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (Autocratic I)

แบบที่ 2 - ผู้นำได้รับข้อมูลจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Autocratic II)

แบบที่ 3 - ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative I)

แบบที่ 4 - ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative II)

แบบที่ 5 - ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision)

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์

ความหมายของประชากรศาสตร์

ประชากรศาสตร์ หมายถึง ลักษณะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป โดยความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร ลักษณะประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย (พรทิพย์ วรกิจโกศาทร. 2529: 312-315)

1. เพศ (Sex) มีงานวิจัยที่พิสูจน์ว่าคุณลักษณะของเพศชาย และเพศหญิงแตกต่างกันส่งผลให้การสื่อสารของชายและหญิงต่างกัน เช่น การวิจัยการชมภาพยนตร์โทรทัศน์ของเด็กวัยรุ่น พบว่าเด็กวัยรุ่นชายสนใจภาพยนตร์สงครามและจารกรรมมากที่สุด ส่วนเด็กวัยรุ่นหญิงสนใจภาพยนตร์วิทยาศาสตร์มากที่สุดแต่ก็มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า ชายและหญิงมีการสื่อสารและรับสื่อไม่ต่างกัน

2. อายุ (Age) การจะสอนผู้ที่อายุต่างกันให้เชื่อฟัง หรือเปลี่ยนทัศนคติหรือเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมีความยากง่ายต่างกันยิ่งมีอายุมากกว่า เป็นการยากที่จะสอนให้เชื่อฟังให้เปลี่ยนทัศนคติและเปลี่ยนพฤติกรรมก็ยิ่งยากขึ้น

3. การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญมากที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารของผู้รับสาร ดังงานวิจัยหลายชิ้นที่ว่า การศึกษาของผู้รับสารนั้นทำให้ผู้รับสาร มีพฤติกรรมการสื่อสารต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีการศึกษาสูง จะสนใจข่าวสาร ไม่ค่อยเชื่ออะไรง่าย ๆ และมักเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์มาก

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (Social and Economic Status) หมายถึง อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล โดยมีรายงานหลายเรื่องได้พิสูจน์แล้วว่า สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจนั้น มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคน

คนที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่างกัน จะมีลักษณะทางจิตวิทยาแตกต่างกัน โดยวิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้ (ปรมะ สตะเวทิน. 2533: 112)

1. เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้ม มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการจะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่าง

มากในเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคม กำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

2. อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนอายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษนิยม ยึดถือการปฏิบัติ ระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกัน คนที่มีอายุมากมักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ มากกว่าความบันเทิง

3. การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี แต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ ในขณะที่คนมีการศึกษต่ำมักจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาร่วมพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น ๆ

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้ และสถานภาพทางสังคมของบุคคล มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกิริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร เพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยมและเป้าหมายที่ต่างกัน

เดอฟูล (พีระ จิระโสภณ. 2539: 645-646; อ้างอิงจาก DeFleur. 1996) “ทฤษฎีการสื่อสารมวลชนเกี่ยวกับผู้รับสาร” (Theories of Mass Communication) ได้กล่าวถึงตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลในกระบวนการสื่อสารมวลชนระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารเห็นว่าข่าวสารมิได้ไหลผ่านจากสื่อมวลชนถึงผู้รับสารและเกิดผลโดยตรงทันทีแต่มีปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับสารแต่ละคน เช่นปัจจัยทางจิตวิทยา และสังคมที่จะมีอิทธิพลต่อการรับข่าวสารนั้น DeFleur ได้สอนทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ดังนี้

ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล (Individual Differences Theory) โดยมีหลักการพื้นฐานดังนี้

1. มนุษย์เรามีความแตกต่างอย่างมากในองค์ประกอบทางจิตวิทยานบุคคล
2. ความแตกต่างนี้ บางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาพ หรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้
3. มนุษย์ซึ่งถูกชูปเลี้ยงภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ จะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกันไปอย่างกว้างขวาง
4. จากการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทำให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อถือที่รวมเป็นลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป

ความแตกต่างดังกล่าวนี้ได้กลายเป็นสภาวะเงื่อนไข ที่กำหนดการรับรู้ข่าวสารมีบทบาทสำคัญต่อการรับรู้ข่าวสาร

ภูมิหลังเฉพาะบุคคล

ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal background) หรือลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และ ความมีอาวุโสในงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2550: 259-260)

1. อายุกับการทำงาน (Age and job performance) เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยถอยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปนั้น ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) สูงได้ พนักงานในองค์กรไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุการทำงานเมื่ออายุครบ 60 ปี จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะไม่อยากลาออกหรือย้ายงาน ทั้งนี้เนื่องจากการมีระยะเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่มากขึ้น และมีสิทธิ์ในการลาพักผ่อนได้มากขึ้นตลอดจนมีสิทธิ์ในสวัสดิการต่าง ๆ ที่พึงได้เพิ่มขึ้นด้วย

พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจำนวนมากจะปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ หลีกเลียงงาน มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูง มีประสิทธิภาพ การทำงานจะเน้นคุณภาพ แต่ก็จะขาดความยืดหยุ่นและจะต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

2. เพศกับการทำงาน (Gender and job performance) จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันหรือแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีลักษณะคิดเชิงรุก ตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

3. สถานภาพการสมรสกับการทำงาน (Marital status and job performance) จากการศึกษายังไม่สามารถสรุปได้แน่นอนว่า สถานภาพสมรสมีผลต่อการทำงานอย่างไร แต่มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากราชการ (Turnover) น้อยกว่าผู้ที่เป็นโสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

4. ความมีอายุใสในงานกับการทำงาน (Tenure and job performance) จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานาน หรือผู้ที่มีอายุใสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าด้วย รวมถึงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและการลาออกจากงานน้อย

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดนี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด มีผลต่อความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท ไทโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด หรือไม่ อย่างไร

5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้ได้กำหนดสมมติฐาน (Assumption) ไว้ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534: 196-197)

1. คุณลักษณะเด่นของบุคคลด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยาก่อให้เกิดลักษณะเด่นทางภาวะผู้นำ
2. บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ (Qualities of greatness) จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ

จากสมมติฐาน 2 ประการดังกล่าว ได้มีการศึกษาวิจัยขึ้นมาในระยะแรก (ช่วงปี ค.ศ.1940 และช่วงปี 1950) โดยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อ (1) ทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม (2) ระบุนคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านของความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุมซึ่งผลที่ค้นพบนี้ตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 42-45)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

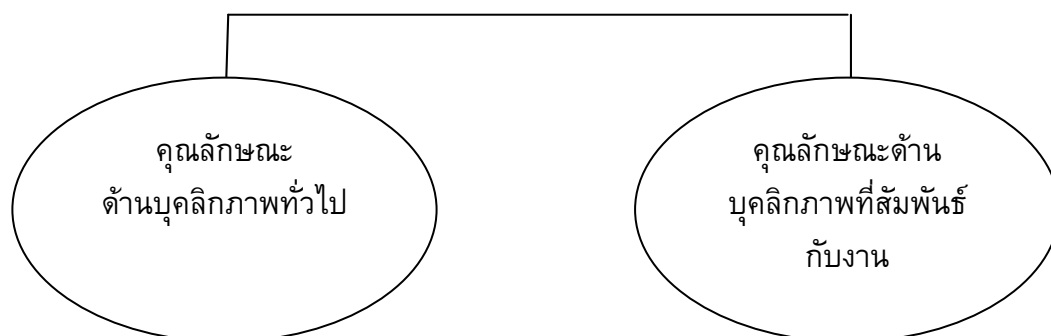
1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้นำมีส่วนให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย
5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ชี้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

(Personality traits of effective) leaders)



ภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. หน้า 43.

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits)

เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีลักษณะต่างๆ ดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความมั่นใจในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและความเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extraversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะที่โดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสุขสบายใจ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นนอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยในการทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.4 ลักษณะเด่น (Dominance) เป็นลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นๆอย่างเห็นได้ชัดเจนในด้านต่างๆ ผู้นำที่ลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนที่หยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำซึ่งมีดังนี้ (Daft. 1999: 66)

1.4.1 ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)

- 1) กระฉับกระเฉง
- 2) กระปรี้กระเปร่า

1.4.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.4.3 สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability)

- 1) การตัดสินใจ, วิจรรณญาณ
- 2) ความรู้
- 3) ทักษะการพูด

1.4.4 บุคลิกภาพ (Personality)

- 1) กระตือรือร้น
- 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.4.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related characteristics)

- 1) มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
- 2) แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ
- 3) มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 4) มีการมุ่งมั่นในการทำงาน

1.4.6 ลักษณะด้านสังคม (Social characteristics)

- 1) ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
- 2) การร่วมมือ
- 3) ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
- 4) ความสามารถทางสังคม หรือ ทักษะมารการติดต่อกับระหว่างบุคคล
- 5) รู้จักกาลเทศะ หรือ มีความสามารถในการเจรจา

1.4.7 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นการเปิดเผยเจตนาในการแสดงความต้องการความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.5 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบอย่างเหมาะสมแม้ในสภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้สถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.6 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.7 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนที่มีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความเปราะบาง และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.8 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกในกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.9 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถที่จะแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและความสามารถแก้ไขปัญหาด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.10 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงคฺ์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อนร่วมงานกลุ่มบรรลุมวัตถุประสงคฺ์ตามที่กำหนดไว้

1.11 ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) ถึงแม้ความเชื่อมั่นในตัวเอง จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ แต่ความนอบน้อมถ่อมตนก็เป็นสิ่งจำเป็นด้วย คือการนอบน้อมถ่อมตนในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งความนอบน้อมถ่อมตน คือการยอมรับว่าท่านไม่รู้ในทุก ๆ สิ่งและไม่สามารถทำอะไรได้ทุกสิ่ง เช่นการยอมรับความผิดพลาดต่อสมาชิกทีม ซึ่งภาวะผู้นำจะมีคุณค่าถ้ารู้จักนอบน้อมถ่อมตน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits)

เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้สึกที่มุ่งมั่น (Passion) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับงานบุคคลต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้งานสำเร็จ ความรู้สึกที่มุ่งมั่นมักจะแสดงออกในรูปของการฝังแน่นในจิตใจที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจำนวนมากมีความมุ่งมั่นโดยเริ่มต้นวันใหม่ตั้งแต่เวลา 6.00 น. และกลับบ้านค่ำ หลังอาหารค่ำก็จะทำงานต่อที่บ้านอีก 2-3 ชั่วโมง แต่ปัจจุบันได้นำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถช่วยได้มาก

2.2 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เป็นความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เช่น ความเข้าใจความรู้สึกของบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ของบุคคลบุคคลหนึ่ง เพื่อการเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตเป็นการรู้จักจัดการกับอารมณ์ของตนและของผู้อื่นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ เช่น การให้ความสำคัญกับความโกรธของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ก็คือ การปฏิบัติด้านความสามารถในการติดต่อกับบุคคลและเข้าใจอารมณ์ของพวกเขา ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

2.2.1 การรู้จักตนเอง (Self-awareness) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจอารมณ์ของตนเอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีจะทำให้ผู้นำรู้ถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองและจะมีความเคารพในตนเองและหยิ่งในศักดิ์ศรีของตน ผู้นำที่มีชื่อเสียงจะใช้การรู้จักตนเอง (Self-awareness) เพื่อวัดอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจอารมณ์ของตนเองว่ามีผลต่อผู้อื่นอย่างไร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะจัดให้มีการป้อนกลับเพื่อดูถึงปฏิกริยาของผู้ตาม (ลูกน้อง) ว่าเป็นอย่างไร ผู้นำที่รู้จักตนเองดีจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่กดดันผู้อื่น

2.2.2 การจัดการตนเอง (Self-management) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตน มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรมอย่างคงที่ ตลอดจนมีความสามารถในการปรับปรุงกิริยาท่าทาง ถ้าบุคคลมีการจัดการตนเองในระดับที่ถูกต้องเหมาะสม จะช่วยให้บุคคลนั้นระงับอารมณ์ได้ เมื่อกิจกรรมที่ทำไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้นำที่ดีจะไม่ปล่อยให้อารมณ์ทำลายการทำงานของตนเอง

2.2.3 การรู้จักสังคม (Social awareness) ปัจจัยนี้ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและรู้ถึงปัญหาขององค์กร ผู้นำที่มีการรู้จักสังคมจะเข้าใจและรับรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่นโดยแสดงการดูแลเอาใจใส่

2.2.4 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) ปัจจัยนี้จะรวมถึงทักษะด้านการติดต่อกันระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจนและมั่นใจ การขจัดอารมณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์อย่างเข้มแข็ง ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์จะไม่ตัดความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและจะสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มเครือข่ายกับบุคคลต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนความต้องการของตนให้บรรลุผลสำเร็จ

2.3 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาสจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัติผู้นำนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเองจึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

2.5 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถแบ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ไขปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลวเพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่นไม่ยอมแพ้ และไม่ทอดทิ้งในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

6. ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของความเป็นผู้นำ

ความหลากหลายของวัฒนธรรมข้ามชาติ

ความหลากหลายของวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross culture diversity) เป็นความแตกต่างกันของวัฒนธรรมข้ามชาติ หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมและลักษณะความต้องการของพนักงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์วัฒนธรรมจึงแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ระดับ คือ (1) ความหลากหลายของพฤติกรรมบุคคลระหว่างประเทศ (International diversity) (2) ความหลากหลายของพฤติกรรมบุคคลภายในประเทศประเทศหนึ่ง (Intranational diversity) ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจสิ่งเหล่านี้และปรับปรุงถึงรูปแบบที่เหมาะสมเมื่อทำงาน ผู้บริหารที่เข้าใจถึงวิธีการปรับปรุงวิธีการทำงานและมีรูปแบบที่เหมาะสมเมื่อทำงานร่วมกับบุคคลจากประเทศต่าง ๆ จะถือว่ามีประสิทธิผลมากกว่าที่เขาจะสมมติว่าทุกคนเหมือนกัน

1. ความหลากหลายของพฤติกรรมบุคคลระหว่างประเทศ (International diversity) เป็นความแตกต่างของกำลังแรงงานและพฤติกรรมบุคคลระหว่างประเทศต่าง ๆ

2. ความหลากหลายของพฤติกรรมบุคคลภายในประเทศ (Intranational diversity) เป็นคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า ความหลากหลายของกำลังแรงงาน (work force diversity) ถือว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะใช้ข้อดีของแต่ละวัฒนธรรมนั้นมาก่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดการ คือ ได้ใช้ความสามารถที่หลากหลายนั้นให้เกิดประโยชน์กับองค์การมากที่สุด ความแตกต่างกันของกำลังแรงงานภายในประเทศใดประเทศหนึ่งในหลายประเทศไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกา แคนาดา แอฟริกาใต้หรือยุโรปตะวันตก กำลังแรงงานจะมีความแตกต่างกันมากขึ้นด้วย ตัวอย่างในปี 1990-1999 สหรัฐอเมริกามีกำลังแรงงาน 45% เป็นหญิง กลุ่มประเทศเอเชีย และลาติน กำลังแรงงานสองในสามจะเป็นหญิง

ความแตกต่างระหว่างบุคคลของแต่ละประเทศ

ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) โดยพื้นฐานแล้วผู้คนในแต่ละประเทศล้วนมีความแตกต่างกันในเชิงปัจเจกบุคคล กล่าวคือคนในแต่ละประเทศจะมีแนวปฏิบัติและความชอบไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง เสื้อผ้า อาหารการกิน กิจกรรมนันทนาการและความเป็นอยู่ที่แตกต่างกันไป ในเชิงพฤติกรรมองค์การพบว่าพนักงานมีความแตกต่างที่สำคัญเกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่ต่างกันไป ซึ่งจะทำให้มีอิทธิพลถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานในการทำงานด้วย จากงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมประจำชาติใน 60 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีความแตกต่างที่สำคัญอยู่ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การมุ่งความสำคัญที่ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เปรียบเทียบกับการมุ่งความสำคัญที่กลุ่มหรือสังคม (Collectivism)

1.1 การมุ่งความสำคัญที่ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เป็นระดับที่บุคคลคาดหวังว่าจะสามารถหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ สังคมที่มีความสามารถในการหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้สูง ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ และเนเธอร์แลนด์ ซึ่งบุคคลจะรู้สึกเป็นอิสระที่จะเคลื่อนย้ายแรงงานจากนายจ้างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และเชื่อว่าแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองและสวัสดิภาพในการตัดสินใจหาเลี้ยงตัวเองได้ ในทางตรงกันข้าม เวเนซุเอลา ใต้หวัน เม็กซิโก และกรีซ มีความสามารถในการหาเลี้ยงตัวเองได้น้อยกว่ากลุ่มประเทศที่กล่าวมาแล้ว

1.2 การมุ่งความสำคัญที่กลุ่มหรือสังคม (Collectivism) เป็นความรู้สึกที่ว่าสิ่งที่ดีงามของกลุ่มหรือสังคมจะต้องมาก่อน ประกอบด้วย ลักษณะการให้ความร่วมมือของกลุ่ม (Group cooperation) ความภักดีกลุ่ม (Group loyalty) และการขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น (Dependence on others) สังคมดังกล่าวนี้จะต้องการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ มีการฝึกอบรมและการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการทำงาน

2. ขอบเขตของอำนาจ (Power distance) หมายถึง ขอบเขตซึ่งพนักงานยอมรับความคิดที่ว่าบุคคลในองค์กรมีระดับของอำนาจที่แตกต่างกัน หรือหมายถึง มิติทางวัฒนธรรมซึ่งใช้วัดระดับสูงหรือต่ำ ซึ่งผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไป เป็นขอบเขตซึ่งบุคคลในสังคมยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ในสังคมที่มีขอบเขตอำนาจสูง เช่น ฟิลิปปินส์ เม็กซิโก อินเดีย และบราซิล ความเป็นปัจเจกบุคคลของระดับชั้นสังคมต่าง ๆ จะแตกต่างกัน นาน ๆ ครั้งจึงมีปฏิกริยาระหว่างกัน แต่ละบุคคลมีสถานะต่ำ ซึ่งไม่สามารถที่จะยกระดับฐานะได้

ผู้บริหารในสังคมดังกล่าวนี้ดูเหมือนว่าจะยึดอำนาจเหนือพนักงานและควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งความคิดนี้เป็นที่ยอมรับภายในหน่วยงาน ในทางตรงกันข้ามสังคมที่มีขอบเขตของอำนาจต่ำ เช่น เดนมาร์ก อิสราเอล สวีเดน และออสเตรเลีย ขอบเขตของอำนาจจะต่ำ บุคคลในทุกระดับชั้นจะมีเสรีภาพที่จะโต้ตอบซึ่งกันและกัน ผู้บริหารในสังคมเหล่านี้จะให้ความร่วมมือกับพนักงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง ขอบเขตซึ่งบุคคลยอมรับวัฒนธรรมหรือหลีกเลี่ยงความรู้สึกของความไม่แน่นอน เป็นทฤษฎีด้านวัฒนธรรมของ Greet Hofstede ในการวิเคราะห์สังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตที่สมาชิกในสังคมรู้สึกไม่สบายใจและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่ชัดเจน หรือไม่สามารถคาดคะเนได้ เป็นระดับที่บุคคลรู้สึกว่ามีอุปสรรคเมื่อเผชิญกับความคลุมเครือหรือความไม่แน่นอน ประเทศที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเช่น ในประเทศกรีซ โปรตุเกส เปรูและฝรั่งเศส เมื่อพนักงานต้องการความมั่นคงในการทำงาน เขาต้องการกฎระเบียบที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับกิจกรรมของเขา พัฒนาความชำนาญภายในขอบเขตการทำงานที่แคบ ส่วนประเทศอินเดีย เดนมาร์ก สหรัฐอเมริกาและอังกฤษ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะต่ำ ดังนั้นพนักงานจะมีความเสี่ยงมากขึ้น ต้องการกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรน้อย และต้องการพัฒนาขอบเขตความเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น

4. ภาวะความเป็นเพศชาย/เพศหญิง (Masculinity/femininity) เป็นแนวทางของวัฒนธรรมซึ่งอยู่ในกรอบการพิจารณาของ Greet Hofstede เพื่อใช้วิเคราะห์สังคมที่เกี่ยวกับการขยายตัวของสังคม โดยเน้นค่านิยมของเพศชาย (Masculine society) เช่น ความสำเร็จ การแข่งขันและด้านวัตถุนิยม มากกว่าค่านิยมของเพศหญิง (Feminine society) เช่น ความอดทน หนึ่งเดียว ความร่วมแรงร่วมใจและความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ

5. ความสนใจในเรื่องเวลา (Time orientation) เป็นลักษณะของวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับเวลา พนักงานบางวัฒนธรรม เช่น ฮองกง จีน ญี่ปุ่น จะสนใจและให้ความสำคัญกับเรื่องของอนาคต (Long-term orientation) ทำงานเพื่อสะสมและออมเงิน ซึ่งต่างจากการปฏิบัติของสังคมในประเทศฝรั่งเศส รัสเซีย แอฟริกาตะวันตกที่มีมุมมองเกี่ยวกับเวลาในลักษณะเป็นระยะสั้น ๆ เฉพาะเรื่องปัจจุบัน (Short-term orientation)

ทัศนะด้านวัฒนธรรม (Cultural dimension)	ญี่ปุ่น (Japan)	สหรัฐอเมริกา (United States)
1. ความเป็นปัจเจกบุคคล/ การมุ่ง ความสำคัญที่กลุ่ม (Individualism/collectivism)	การมุ่งความสำคัญที่กลุ่ม (Collectivism)	ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)
2. ขอบเขตของอำนาจ (Power of distance)	สูง (High)	ต่ำ (Low)
3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)	แข็งแกร่ง (หลีกเลี่ยงความไม่ แน่นอนระดับสูง) (Strong)	อ่อนแอ (หลีกเลี่ยงความไม่ แน่นอนระดับต่ำ) (Low)
4. ภาวะความเป็นเพศชาย/เพศหญิง (Masculinity/femininity)	ค่านิยมความเป็นเพศชาย ระดับสูง (High masculinity)	ค่านิยมความเป็นเพศชาย ระดับปานกลาง (Moderate masculinity)
5. ความสนใจเรื่องเวลา (Time orientation)	ระยะยาว (Long-term)	ระยะสั้น (Short-term)

ภาพประกอบ 6 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศญี่ปุ่นและประเทศ
สหรัฐอเมริกา

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 452.

การติดต่อสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติ

การติดต่อสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-cultural communication) ผู้บริหาร
องค์การระหว่างประเทศที่ดีไม่เพียงแต่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศสาขาหนึ่งสาขาใดได้เท่านั้น แต่
เขาต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง (Nonverbal communication) ได้ดีอีกด้วย
เพราะไม่เช่นนั้นเขาอาจจะเสี่ยงที่จะสื่อสารแบบผิด ๆ กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา คู่เจรจาทาง
ธุรกิจการค้า หรือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้แนวทางสำหรับการสื่อสารในวัฒนธรรมที่ต่างกันพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรที่จะเรียนรู้ให้มากเกี่ยวกับประเด็นที่หลากหลายของวัฒนธรรม ทั้งวัฒนธรรม
ท้องถิ่น (Local culture) และวัฒนธรรมนานาชาติ (Global culture)
2. การพัฒนาความสัมพันธ์แบบถ้อยทีถ้อยอาศัยอย่างต่อเนื่องกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ

3. ควรหาโอกาสเข้าร่วมในงานฝึกอบรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลายเสมอ ๆ
4. ควรหาเวลาพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้บริหารคนก่อน ๆ ที่เคยผ่านชีวิตการทำงานในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของตน
5. มีความชำนาญในการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศอย่างน้อยหนึ่งภาษา
6. ศึกษาทบทวนประเด็นเกี่ยวกับลักษณะทางวัฒนธรรม เช่น ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ นิสัยประจำชาติของประเทศที่กำลังจะเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่

แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi Seido)

ปัญหาที่ชาวตะวันตกมักจะพบเห็นอยู่เสมอในการทำธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น คือปัญหาการใช้เวลาในการตัดสินใจนาน และในบางครั้งก็ถูกปฏิเสธอย่างฉะฉานโดยไม่ทราบถึงสาเหตุความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรมในเรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องศึกษาก่อนการทำธุรกิจ ความหมายของการตัดสินใจในทัศนะของตะวันตกและญี่ปุ่นแตกต่างกัน ชาวตะวันตกจะแบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็นสองขั้นตอน คือการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ แต่สำหรับคนญี่ปุ่นการตัดสินใจคือการสิ้นสุดของการลงมือปฏิบัติ (นิตยา ประเสริฐศรี. 2529)

การตัดสินใจในทัศนะของคนญี่ปุ่นเราเรียกว่า “การตัดสินใจตามความเป็นจริง” คือพยายามวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาอย่างแท้จริง ตัวปัญหาคือสิ่งที่จริงแล้วคอยให้มีทางแก้เกิดขึ้นทีละน้อย คนญี่ปุ่นอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำ การตัดสินใจมีขั้นตอนเดียวคือการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ กล่าวคือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ต้องลงมือกระทำ

ลักษณะเด่นประการหนึ่งของการตัดสินใจของคนญี่ปุ่นคือการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเราเรียกวิธีการตัดสินใจแบบนี้ว่า “การตัดสินใจแบบริงกิ” เป็นการตัดสินใจจากส่วนล่างขึ้นสู่บน ต่างกับตะวันตกที่จะมีลักษณะในทางตรงกันข้าม คือ การตัดสินใจจากบนลงล่าง การตัดสินใจแบบริงกิเป็นวิธีการตัดสินใจของคนญี่ปุ่นที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐบาล และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในการทำงานผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างจะพบกับปัญหาก่อนระบบริงกิจะเริ่มต้นเมื่อผู้จัดการในระดับล่างเริ่มกระทำการบางอย่างเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ แล้วผู้จัดการก็จะเตรียม Ringisho (เอกสารที่อธิบายสิ่งที่ควรจัดการแก้ไข พร้อมกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา) แล้ว Ringisho ก็จะถูกส่งไปยังฝ่ายหรือแผนกทั้งหมด เอกสารจะเคลื่อนไปสู่ผู้บริหารระดับสูงตามสายการบังคับบัญชาจนถึงประธานบริษัทตัดสินใจครั้งสุดท้ายเพื่อยอมรับข้อเสนอแนะดังกล่าว และ Ringisho ก็จะถูกส่งกลับมายังผู้เสนอพร้อมทั้งอนุมัติให้ลงมือกระทำได้เลย

ระบบการตัดสินใจแบบริงกิก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการในระดับล่างได้แสดงความคิดเห็นภายใต้สายงานบังคับบัญชา ทำให้เกิดความเชื่อมโยงความพยายามของ

ทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และผลของการตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง วิธีการตัดสินใจแบบบริกก็มีเหมาะสมกับการบริหารงานและวัฒนธรรมของญี่ปุ่น

ระบบบริกมีใช้วิธีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Decentralized decision making) แต่เป็นการตัดสินใจแบบแพร่กระจายไปสู่ส่วนต่าง ๆ ของบริษัท (Diffuse decision making) ในทางปฏิบัติระบบบริกใช้เวลาานกว่าจะได้คำตอบสุดท้ายของการตัดสินใจ อาจกินเวลาหลายสัปดาห์ หรือหลายเดือนในการเคลียร์เอกสาร และต้องใช้กระดาษจำนวนมากกว่าจะถึงประธานบริษัท และประธานอาจจะไม่มีความรู้เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ แต่ต้องตัดสินใจจากข้อมูลข่าวสารใน Ringisho ที่อาจจะเขียนอธิบายได้ไม่ชัดเจนเพียงพอต่อการตัดสินใจ ดังนั้นทางเลือกที่ทำได้คือเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยในข้อเสนอนั้น ๆ

การตัดสินใจแบบบริกจะไม่มีการตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่จะเป็นการตัดสินใจจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย แล้วประธานบริษัทยอมรับการตัดสินใจนั้น วิธีการเช่นนี้นอกจากจะเกิดความล่าช้าของเอกสารแล้ว ยังเกิดปัญหาอื่น ๆ อีกเช่น เอกสารไม่ค่อยจะบันทึกข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ปัญหานี้คลี่คลายได้เพราะคนญี่ปุ่นไว้วางใจการตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจในเชิงวิเคราะห์เหตุผลและถึงแม้ว่าผู้จัดการในระดับต่ำกว่าจะรู้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาและมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้นในขอบเขตความรับผิดชอบของตน แต่เขาอาจไม่รู้และไม่เข้าใจเงื่อนไขต่าง ๆ โดยส่วนรวมทั้งหมดของบริษัท ปัญหานี้ต้องแก้ไขโดยมีแผนระยะยาวและนโยบายที่มุ่งชี้ว่าการตัดสินใจจะได้มาจากแต่ละหน่วยงาน และเชื่อมโยงการตัดสินใจดังกล่าวเข้าด้วยกัน ถึงแม้ระบบนี้จะมีประโยชน์และสอดคล้องกับโครงสร้าง แต่ก็เกิดปัญหาความล่าช้าของระบบทำให้เกิดการถกเถียงเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบบริกเสียใหม่ แต่ระบบนี้เหมาะสมกับโครงสร้างทางสังคมและโครงสร้างบริษัท จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงระบบบริกเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ แบบค่อยเป็นค่อยไป

7. ประวัติและความเป็นมาของบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัทแม่ ประเทศญี่ปุ่น

โตโยต้า ทูโซ คอร์ปอเรชั่น: Toyota Tsusho Corporation: TTC

ปี พ.ศ. 2479 บริษัท โตโยตะ คินยู ได้ก่อตั้งและเริ่มดำเนินงานให้บริการด้านสินเชื่อแก่ลูกค้าที่ซื้อรถโตโยต้า

ปี พ.ศ. 2485 เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท โตโยตะ ชังเกียว จำกัด และได้ขยายการให้บริการ รวมทั้งเป็นตัวกลางในการซื้อขายสินค้าต่าง ๆ

ปี พ.ศ. 2491 แผนกที่เป็นตัวกลางในการซื้อขายสินค้าต่าง ๆ ได้แยกมาตั้งเป็นบริษัทใหม่ ภายใต้ชื่อ บริษัท นิซชิน ทูโซ จำกัด (ปัจจุบันคือ โตโยต้า ทูโซ คอร์ปอเรชั่น)

ปี พ.ศ. 2499 เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท โตโยตะ ทูโซ จำกัด

ปี พ.ศ. 2500 ก่อตั้งบริษัทร่วมทุนในต่างประเทศเป็นแห่งแรก คือ บริษัท โตโยต้า ไทยแลนด์ คัมปะนี จำกัด (ปัจจุบัน คือ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด)

ปี พ.ศ. 2530 เปลี่ยนชื่อเป็น โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น

ปี พ.ศ. 2542 ร่วมมือทางธุรกิจกับ บริษัท คาอิ จำกัด

ปี พ.ศ. 2543 ซื้อหุ้นบางส่วนและร่วมมือทางธุรกิจกับ โตเมน คอร์ปอเรชั่น และได้ควบรวมกิจการกับ บริษัท คาอิ จำกัด

ปี พ.ศ. 2549 ควบรวมกิจการกับ โตเมน คอร์ปอเรชั่น

ประเทศไทย

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด: Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd.: TTTC

ปี พ.ศ. 2500 5 มกราคม 2500 ก่อตั้ง บริษัท โตโยต้า ไทยแลนด์ คัมปะนี จำกัด มีพนักงาน 27 คน

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2500 เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท โตโยต้า (ไทยแลนด์) จำกัด

ปี พ.ศ. 2523 ย้ายที่ตั้งจากย่านสีลม มาตั้งที่ถนนอโศก-ดินแดง

ปี พ.ศ. 2530 เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อให้สอดคล้องกับบริษัทแม่

ปี พ.ศ. 2544 21 สิงหาคม 2544 ควบรวมกิจการกับบริษัท คาอิ จำกัด

ปี พ.ศ. 2550 28 กุมภาพันธ์ 2550 ควบรวมกิจการกับบริษัท โตเมน (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท โตเมน เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นการร่วมทุนระหว่างตระกูลเซาวะวิศิษฐ์ และ Toyota Tsusho Corporation สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 51 และ 49 ตามลำดับ สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 607 ถนนอโศก-ดินแดง แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 นอกจากนี้ยังมีสำนักงานที่บางนา และ บางปะกง

ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก นายหน้า บริการ ธุรกิจการค้าและค้าปลีกในประเทศไทยและทั่วโลก บริการซื้อขายให้กับกลุ่มบริษัทโตโยต้าทั้งในและต่างประเทศ มีเครือข่ายในกลุ่ม Toyota Tsusho Group มากกว่า 50 ประเทศทั่วโลก

บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO-9001 และมาตรฐาน ISO-14001 ในเดือนกันยายน 2543 และเดือนธันวาคม 2546 ตามลำดับ

ปรัชญาพื้นฐานของบริษัท

นิยามของปรัชญาพื้นฐาน:

- ประกาศต่อสาธารณะ ให้ทราบถึงหลักการของบริษัท
- กำหนดเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
- ประกาศเจตนารมณ์ในความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสร้างสรรค์และเพิ่มมูลค่าของงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

แนวทางในการปฏิบัติ:

- พนักงานจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณและกฎระเบียบที่มีอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุปรัชญาบริษัท
- ปฏิบัติตนดังเช่นคนดีของสังคม

วิสัยทัศน์ (Vision):

- การพัฒนาบุคลากรเป็นหลักสำคัญของผู้บริหาร
- กระจายอำนาจสู่สายปฏิบัติงาน
- จัดหาจัดเตรียมการบริการ และการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมอย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า
- ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างกระฉับกระเฉง และเป็นที่พึงพอใจของพนักงาน

พันธกิจ (Mission):

- เพิ่มมูลค่าแก่องค์กรภายใต้คติ “เพื่อสังคม” โดยการช่วยเหลือสังคม และเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

เป้าหมาย (Goal):

ผลลัพธ์จากปรัชญาพื้นฐานและวิสัยทัศน์ขององค์กรข้างต้น จะส่งผลให้บริษัทเป็น“บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอันดับหนึ่ง”

แนวทางในการปฏิบัติ: เพื่อจะเป็นบุคลากรที่ดีของบริษัท มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- ดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส และเป็นธรรม
- รับผิดชอบต่อ สร้างสรรค์ความเจริญให้กับสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

- สร้างสรรค์คุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- ให้ความเคารพต่อผู้อื่นและสรรค์สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

วิสัยทัศน์ 2015 (LEAD THE NEXT)

- ให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่จะนำไปสู่ปรัชญาของบริษัท
- กำหนดแผนปฏิบัติระยะเวลา 10 ปี สำหรับเป้าหมายสุดท้าย
- มีการวางกลยุทธ์โดยเน้นที่ธุรกิจหลัก และมุ่งไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่ต้องการ
- การดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ โดยอาศัยหลัก 12 ประการ (LEAD)

ปัจจุบันแผนผังองค์กรของบริษัทแบ่งออกเป็น 16 ฝ่าย ดังนี้

1. Chemical Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกสินค้าเกี่ยวกับเม็ดพลาสติก สี และ สารเคมีต่างๆ
2. Global Production Parts Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์ สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ทุกชนิด
3. Textiles & Auto Parts Department: ทำหน้าที่เป็นผู้นำเข้าส่งออกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สิ่งทอ และอุปกรณ์ตกแต่งภายในรถยนต์
4. Vehicle Department: ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งออก Accessory ของรถ Carry Boy กันชนหน้า-หลัง และอื่นๆ
5. Machinery Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกเครื่องจักร อะไหล่เครื่องจักร ที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมถึงอุตสาหกรรมสิ่งทอ
6. Steel Raw Material Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกเศษเหล็กทุกชนิด
7. Steel Bar & Pipes Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกเหล็กเพลลาและท่อ
8. Non-Ferrous Metal Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกโลหะทุกชนิด ทองแดง ทองเหลือง อลูมิเนียม
9. Metal Planning Department: ทำหน้าที่ดูแลกิจกรรมการขายของกลุ่มสินค้าเหล็กทุกประเภท และงานด้านความปลอดภัยในโรงงานทุกประเภท
10. Steel Sheet Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกเหล็กแผ่นเรียบ สำหรับผลิตเป็น ตัวถังรถยนต์ อลูมิเนียม สแตนเลสทุกชนิด
11. Food & Produce Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง อาหารทะเลแช่แข็ง ข้าว น้ำตาล ถั่ว ฯลฯ

12. Energy Department: ทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกน้ำมันเตา น้ำมันดีเซลจากโรงกลั่นพลังงานที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม เรือขนส่งสินค้า

13. Accounting & Finance Department: ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการดูแลเรื่องงานบัญชีและการเงินทั้งหมดของบริษัท

14. HR. And Gen. Affairs Department: ทำหน้าที่สนับสนุนนโยบายของบริษัท ศูนย์กลางในการติดต่อและให้บริการเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลให้แก่พนักงานและทุกฝ่ายงานในบริษัท

15. Logistics Department: ทำหน้าที่ประสานงานการนำเข้าและส่งออกการขนส่งภายในประเทศ เกี่ยวกับสินค้าทั้งหมดของบริษัทและบริษัทในเครือทั้งหมด ทั้งทางเรือและทางเครื่องบิน

16. Planning & Control Department: ทำหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของบริษัท กฎหมาย ระบบงานคอมพิวเตอร์ รวมถึงงานดูแลและงานซ่อมบำรุง

มีพนักงานทั้งหมด 530 คน แบ่งเป็นชาย 250 คน หญิง 280 คน และมีผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 47 คน

8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลาวัญญ์ คุณากรมงคล (2546) ได้ศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ 4 คือ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานระดับ 5 อายุงานระหว่าง 11 – 14 ปี พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการธนาคารกรุงไทยที่ทำงานร่วมด้วยใช้ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด เมื่อพิจารณาข้อมูลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณภาพ พนักงานมีความพอใจและมีความสุขในงาน มีโอกาสก้าวหน้า และได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสำเร็จในการบริหารงานสาขาของผู้จัดการธนาคารนั้นมาจากพนักงานทุกคน โดยผู้จัดการจะใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นจิตใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยผู้จัดการจะกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับพนักงานแล้ว จะมีการจูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทน ผู้จัดการจะไว้วางใจพนักงาน ทำให้พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จินตนา แป้นทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด โดยพิจารณาจากลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยมีตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สายงาน ประสบการณ์ทำงาน และ

คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการและรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ เพศ สถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศนีย์ ยูวะนิยม (2548) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของ บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สายงาน Service Operation รวม 6 ฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 276 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในสายงาน Service Operation ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุ 25-29 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี 2) ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านลักษณะผู้นำและด้านทักษะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับดี 3) ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์: เผด็จการ/ประชาธิปไตย ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยรวมเป็นแบบประชาธิปไตย 4) ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยรวมอยู่ในระดับดี 5) ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ

วิวัฒน์พันธ์ ยงวานิชกร (2549) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ โดยศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บทบาทของผู้นำ อำนาจของผู้นำ บุคลิกภาพของผู้นำ กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานการเคหะแห่งชาติ จำนวน 8 ฝ่าย จำนวน 280 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้นำต่อผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงานการเคหะแห่งชาติโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี ความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของผู้นำที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับมีอำนาจมาก ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการใช้ภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีผลต่อความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จะมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำมากที่สุด

วรารคณา สิริอุพักรวงศ์ (2549) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็น เพศชาย อายุ 21-30 ปี การศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ปวช สถานภาพสมรส ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์ และมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับดี ด้านทักษะผู้นำอยู่ในระดับดีมาก และด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดี และพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับพอใจ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุม และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อทักษะของ

ผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งหมายถึงลักษณะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป ของพรทิพย์ วรกิจโกศาทร (2529) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน และฝ่ายที่สังกัด ในการศึกษาเรื่องความภักดีของพนักงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีความจงรักภักดีของพอร์เตอร์ (นภาพิณ โหมาศวิน. 2533: 14-15; อ้างอิงจาก Porter. 1974) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความจริงใจต่อผู้บริหาร และพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารในทุกสถานการณ์ ในด้านคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเรื่องคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปในเรื่องลักษณะที่เด่น (Dominance) ของ ดาฟท์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 44; อ้างอิงจาก Daft. 1999) ซึ่งลักษณะเด่นทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญาและความสามารถ บุคลิกภาพ ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน และลักษณะทางสังคม ผู้วิจัยเลือกมา 2 ด้านคือ ด้านลักษณะทางบุคลิกภาพและลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร เนื่องจากเป็นลักษณะเด่นที่เห็นได้อย่างชัดเจน และในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ผู้วิจัยเลือกพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายที่พัฒนาโดย Robert House (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 124-128) มาเป็นตัวแปรต้นในกรอบของการวิจัย รูปแบบภาวะผู้นำทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายทั้ง 4 รูปแบบที่ศึกษา ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบบงการ (2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันระหว่างชาวญี่ปุ่นและชาวไทย การบริหารงานในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมมากที่สุด ดังนั้นเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรร่วมกันชาวไทยและชาวญี่ปุ่นจะต้องมีความเข้าใจถึงเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล และวัฒนธรรมของกันและกัน การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีก็เป็นสิ่งที่ช่วยในเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ขณะนี้บริษัทได้มีการปรับปรุงและพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการกระจายอำนาจ การปรับปรุงสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ “ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด” เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายบริหารในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารที่เหมาะสมให้กับองค์กรและได้รับความภักดีจากพนักงานมากที่สุด รวมถึงเป็นแบบอย่างเรื่องการบริหารจัดการที่ดีให้กับองค์กรที่มีความสนใจอีกด้วย

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ การประเมินภาวะผู้นำ ทักษะติดต่อภาวะผู้นำของพนักงานในองค์กรหลายแห่ง และนำ

ตัวอย่างแบบสอบถามของงานวิจัยเหล่านั้นมาเป็นแนวทางประกอบการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม
ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 530 คน [ที่มา: ฐานข้อมูลบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ณ มิถุนายน 2552] ไม่รวมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัดเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายบริการหลังการขายและประสานงานสำนักงานใหญ่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 530 คน [ที่มา: ฐานข้อมูลบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ณ มิถุนายน 2552] ไม่รวมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัดเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายบริการหลังการขายและประสานงานสำนักงานใหญ่ และเนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาดตัวอย่าง กรณีทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967: 580 - 587) ที่ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จากการคำนวณตามสูตรจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 228 คน และผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 12 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 240 คนโดยใช้สูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทนขนาดของประชากร

e สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ = 5%

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{530}{1 + (530)(0.05)^2} \\ &= 227.95 \quad \text{คน} \end{aligned}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง = 228 คน

ได้ขนาดตัวอย่าง 228 คน และกำหนดค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% จำนวน 12 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมเป็น 240 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548)

ขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) ของพนักงานบริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีจำนวนพนักงานแต่ละฝ่าย ดังนี้

ฝ่ายเคมี	จำนวน 60 คน
ฝ่ายสิ่งทออุตสาหกรรม , อาหาร และพลังงาน	จำนวน 44 คน
ฝ่ายเหล็ก, โลหะ และอะไหล่	จำนวน 108 คน
ฝ่ายเครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์	จำนวน 108 คน
ฝ่ายบัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก	จำนวน 100 คน
ฝ่ายบุคคล, วางแผน และธุรการ	จำนวน <u>110 คน</u>
รวม	<u>530 คน</u>

จากจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวนำมาคำนวณอัตราส่วนจากจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละฝ่าย ได้สัดส่วนดังนี้

ฝ่ายเคมี (60x240)/530	จำนวน 27 คน
ฝ่ายสิ่งทออุตสาหกรรม , อาหาร และพลังงาน (44x240)/530	จำนวน 20 คน
ฝ่ายเหล็ก, โลหะ และอโลหะ (108x240)/530	จำนวน 49 คน
ฝ่ายเครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์ (108x240)/530	จำนวน 49 คน
ฝ่ายบัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก (100x240)/530	จำนวน 45 คน
ฝ่ายบุคคล, วางแผน และธุรการ (110x240)/530	จำนวน 50 คน
รวม	<u>240 คน</u>

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานตามสัดส่วนจำนวนประชากรในแต่ละฝ่ายที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 โดยวิธีสะดวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 240 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด เป็นคำถามชนิดปลายปิดและมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Question) มีรายละเอียด ดังนี้

ข้อที่ 1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

ข้อที่ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยการกำหนดช่วงอายุ ซึ่งคำนวณการแบ่งอันตรภาคชั้นได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 195)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ณ เดือน มิถุนายน 2552 จำนวนประชากรที่ใช้วิจัยอยู่ในช่วงอายุ 20 – 60 ปี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ช่วงอายุ ดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณการกำหนดช่วงอายุโดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงอายุดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงอายุ} &= \frac{60 - 20}{4} \\ &= 10\end{aligned}$$

แสดงการแบ่งช่วงอายุที่ใช้ในแบบสอบถาม ดังนี้

- 1) 20 - 29 ปี
- 2) 30 – 39 ปี
- 3) 40 – 49 ปี
- 4) 50 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษาสูงสุด เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรี
- 3) สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 4 รายได้ต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยการ กำหนดช่วงรายได้ต่อเดือน คำนวณการแบ่งอันตรภาคชั้นได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 195)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ณ เดือน มิถุนายน 2552 รายได้ต่อเดือนที่ใช้วิจัยอยู่ในช่วงตั้งแต่ 10,000 – 50,000 บาท ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ใช้ช่วงรายได้ดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณการกำหนดช่วงรายได้ โดยการวิจัยแบ่งรายได้ ออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงรายได้ต่อเดือน} &= \frac{50,000 - 10,000}{4} \\ &= 10,000\end{aligned}$$

แสดงการแบ่งช่วงรายได้ต่อเดือนที่ใช้ในแบบสอบถาม ดังนี้

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท
- 2) 20,001 – 30,000 บาท
- 3) 30,001 – 40,000 บาท
- 4) 40,001 บาทขึ้นไป

ข้อที่ 5 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยการกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงาน คำนวณการแบ่งอันตรภาคชั้นได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 195)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ณ เดือนมิถุนายน 2552 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ใช้วิจัยอยู่ในช่วงตั้งแต่ 0 – 25 ปี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณการกำหนดช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยการวิจัยแบ่งระยะเวลาปฏิบัติงานออกเป็น 5 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงอายุ} &= \frac{25 - 0}{5} \\ &= 5\end{aligned}$$

แสดงการแบ่งช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานที่ใช้ในแบบสอบถาม ดังนี้

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- 2) 6 – 10 ปี
- 3) 11 – 15 ปี
- 4) 16 – 20 ปี
- 5) 21 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 6 ฝ่ายที่สังกัด เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

- 1) เคมี
- 2) สิ่งทออุตสาหกรรม, อาหาร และพลังงาน
- 3) เหล็ก , โลหะ และอลูมิเนียม
- 4) เครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์
- 5) บัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก
- 6) บุคคล, วางแผน และธุรการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จัดเป็นการวัดข้อมูลประเภทสเกลอันดับ (Interval Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 16 ข้อ สามารถจำแนกเป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 4 ด้าน (1) ภาวะผู้นำแบบบงการ จำนวน 4 ข้อ (2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 4 ข้อ (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 4 ข้อ และ (4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จำนวน 4 ข้อ โดยกำหนดระดับคะแนนดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย
- ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจ
- ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วย
- ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยโดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนนใช้หลักการแบ่งช่วง การแปลงผลตามหลักของการแบ่งอันดับ (Class interval) ซึ่งใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544: 29)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงกว้างของอันดับ} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงหรือระดับที่ต้องการแปลงผล}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลงความหมายของคะแนนในแบบสอบถามตอนที่ 2: ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน
4.21 – 5.00	มีลักษณะผู้นำแบบบงการ/สนับสนุน/มีส่วนร่วม/มุ่งความสำเร็จมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีลักษณะผู้นำแบบบงการ/สนับสนุน/มีส่วนร่วม/มุ่งความสำเร็จมาก
2.61 – 3.40	มีลักษณะผู้นำแบบบงการ/สนับสนุน/มีส่วนร่วม/มุ่งความสำเร็จปานกลาง
1.81 – 2.60	มีลักษณะผู้นำแบบบงการ/สนับสนุน/มีส่วนร่วม/มุ่งความสำเร็จน้อย
1.00 – 1.80	มีลักษณะผู้นำแบบบงการ/สนับสนุน/มีส่วนร่วม/มุ่งความสำเร็จน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อลักษณะเฉพาะผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จัดเป็นการวัดข้อมูลประเภทสเกลอันดับ (Interval Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 8 ข้อ สามารถจำแนกเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางบุคลิกภาพ จำนวน 4 ข้อ และลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร จำนวน 4 ข้อ โดยกำหนดระดับคะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจ

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยโดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนนใช้หลักการแบ่งช่วง การแปลงผลตามหลักของการแบ่งอันดับ (Class interval) ซึ่งใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544: 29)

$$\begin{aligned}\text{ช่วงกว้างของอันดับ} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงหรือระดับที่ต้องการแปลงผล}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80\end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลงความหมายของคะแนนในแบบสอบถามตอนที่ 3: ความคิดเห็นต่อลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็นของพนักงาน
4.21 – 5.00	มีลักษณะทางบุคลิกภาพ/ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารในระดับดีมาก
3.41 – 4.20	มีลักษณะทางบุคลิกภาพ/ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารในระดับดี
2.61 – 3.40	มีลักษณะทางบุคลิกภาพ/ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีลักษณะทางบุคลิกภาพ/ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารในระดับไม่ดี
1.00 – 1.80	มีลักษณะทางบุคลิกภาพ/ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารในระดับไม่ดีมาก

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความภักดีต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จัดเป็นการวัดข้อมูลประเภทสเกลอันดับ (Interval Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยกำหนดระดับคะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความภักดีมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความภักดีมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความภักดีปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความภักดีน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความภักดีน้อยที่สุด

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยโดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนนใช้หลักการแบ่งช่วง การแปลงผลตามหลักของการแบ่งอันดับ (Class interval) ซึ่งใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544: 29)

$$\begin{aligned}\text{ช่วงกว้างของอันดับ} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงหรือระดับที่ต้องการแปลงผล}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80\end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลงความหมายของคะแนนในแบบสอบถามตอนที่ 4: ระดับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความภักดีของพนักงาน
4.21 – 5.00	มีความภักดีในระดับดีมาก
3.41 – 4.20	มีความภักดีในระดับดี
2.61 – 3.40	มีความภักดีในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีความภักดีในระดับไม่ดี
1.00 – 1.80	มีความภักดีในระดับไม่ดีอย่างมาก

3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตอนที่ 3 ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตอนที่ 4 ระดับความภักดีต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ เสนออาจารย์ที่ปริกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้คำถามอ่านแล้วมีความเข้าใจง่าย ชัดเจน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ และนัยามศัพท์เฉพาะ

4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปริกษาสารนิพนธ์ เรียบร้อยแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะเพิ่มเติมและนำไปปริกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์อีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริง

วิธีหาคุณภาพของเครื่องมือ

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด และนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) โดยวิธีคำนวณของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548: 449-450) ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ซึ่งจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1

การคำนวณหาความเชื่อมั่นทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่น มีดังนี้

ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	= 0.7020
ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	= 0.8190
ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	= 0.7760
ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	= 0.7360
ด้านลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	= 0.8600
ด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	= 0.7620
ด้านความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	= 0.7340

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลจากเอกสาร ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยจะดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเพื่อจะสามารถชี้แจงข้อสงสัยของผู้ตอบแบบสอบถามได้ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 ตัวอย่าง
3. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่
 - 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1
 - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ
 - 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ
2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติจะนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม มาวิเคราะห์สถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ได้แก่
 - 2.1 สถิติ t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ
 - 2.2 สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ (One-way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่มีประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ด้านอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด
 - 2.3 ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่ต่าง ๆ

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) พื้นฐานประกอบด้วย
2. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามตอนที่ 1

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

2.1 การหาค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 2 , 3 และ 4 (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 35)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
$\sum X$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D.	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
X	แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
$n-1$	แทน จำนวนตัวแปรอิสระ
$\sum X^2$	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\sum X)^2$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 449-450)

$$\alpha = \frac{\overline{k \text{ covariance} / \text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance} / \text{variance}}}$$

เมื่อ k	แทน	จำนวนคำถาม
$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม
α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ประกอบด้วย

3.1 ค่า t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tails Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยจะทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's Test โดยผลการทดสอบความแปรปรวนที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 173)

กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่ม ไม่เท่ากัน $S_1^2 \neq S_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\text{โดยที่ df} = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} - \frac{S_2^2}{n_2} \right]}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
$\bar{X}_1$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
$\bar{X}_2$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
S_1^2	แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1
S_2^2	แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2
n_1	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
n_2	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
df	แทน องศาอิสระ (Degree of freedom)

กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน $S_1^2 = S_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

โดยที่ $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
$\bar{X}_1$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
$\bar{X}_2$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
S_1^2	แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1
S_2^2	แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2
n_1	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
n_2	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
df	แทน องศาอิสระ (Degree of freedom)

3.2 ค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way Analysis of Variance) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 135) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances ถ้าพบความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนไม่เท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ซึ่งจะปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่ามากกว่า 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ในด้านอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัดแตกต่างกันมีสูตรดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

แหล่งของการแปรปรวน	ผลรวมกำลังสอง SS	df	ค่าประมาณของความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	k-1	MS_b	MS_b/MS_w
ภายในกลุ่ม	SS_w	n-k	MS_w	
ทั้งหมด	SS_t	n-1		

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่ k-1 แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม df_b
 n-k แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรภายในกลุ่ม df_w

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F- distribution
 MS_b แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
 MS_w แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
 SS_b แทน ผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between Sum of Squares)
 SS_w แทน ผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม (Within Sum of Squares)
 k แทน จำนวนกลุ่มของกลุ่มตัวอย่าง
 n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
 df_b แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
 df_w แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown – Forsythe (B) ใช้ในกรณีที่ความแปรปรวนแตกต่างกัน (Hartung. 2001: 300) สามารถเขียนได้ดังนี้

$$\beta = \frac{MSB}{MSW'}$$

โดยค่า $MSW' = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_i}{N}\right) S_i^2$

เมื่อ β แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe

MSB แทน ค่าประมาณความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)

MSW' แทน ค่าประมาณความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับสถิติ Brown-forsythe

k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n_i แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดประชากร

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง i

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ = 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% จะใช้วิธี Fisher's Least – Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 258)

เมื่อ $n_i \neq n_j$ $LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$

ถ้า $n_i = n_j$ $LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{\frac{2MSE}{n_i}}$

โดยที่ $df_w = n-k$

เมื่อ	LSD	แทน	ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ i และ j
	MSE	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม Mean square error (MS_w)
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
	α	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน
	n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ i
	n_j	แทน	จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ j

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน สูตรวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 (Kappel. 1982: 153 – 155) มีสูตรดังนี้

$$\bar{d}_D = \frac{q_D \sqrt{2(MS_{S/A})}}{\sqrt{S}}$$

เมื่อ	$\bar{d}_D$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test
	q_D	แทน	ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test
	$MS_{S/A}$	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	S	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.3 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 0 และข้อ 3 มีสูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนน X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนน Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y
	n	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ดังนี้

- ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
- ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่มขึ้น ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย
- ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
- ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก
- ถ้า $r = 0$ แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย
- ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ความหมาย
0.81 – 1.00	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.01 – 0.20	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

H_0	แทน	สมมติฐานหลัก
H_1	แทน	สมมติฐานรอง
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t – Distribution
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F-Ratio	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F-Distribution
F-Prop., p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน 5 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถิติพรรณนา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 สถิติพรรณนา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลด้านลักษณะและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	90	37.5
หญิง	150	62.5
รวม	240	100.0
อายุ		
20 - 29 ปี	112	46.7
30 - 39 ปี	105	43.7
40 - 49 ปี	19	7.9
50 ปีขึ้นไป	4	1.7
รวม	240	100.0
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.7
ลักษณะทางประชากรศาสตร์		
ปริญญาตรี	211	87.9
สูงกว่าปริญญาตรี	25	10.4
รวม	240	100.0
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	109	45.4
20,001 – 30,000 บาท	87	36.3
30,001 – 40,000 บาท	23	9.6
40,001 บาทขึ้นไป	21	8.7
รวม	240	100.0

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	145	60.4
6 – 10 ปี	73	30.4
11 – 15 ปี	13	5.4
16 – 20 ปี	7	2.9
21 ปีขึ้นไป	2	.9
รวม	240	100.0
ฝ่ายที่สังกัด		
เคมี	32	13.3
สิ่งทออุตสาหกรรม อาหาร และพลังงาน	25	10.4
เหล็ก โลหะและอโลหะ	49	20.4
เครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์	42	17.5
บัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก	46	19.2
บุคคล วางแผนและธุรการ	46	19.2
รวม	240	100.0

จากตาราง 1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 240 คน สามารถสรุป ได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 เพศชายจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ตามลำดับ

ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 ถึง 29 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 30 ถึง 39 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 43.7 มีอายุระหว่าง 40 ถึง 49 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 87.9 รองลงมาคือ มีการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และมีการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001 ถึง 30,000 บาท จำนวน 87

คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001 ถึง 40,000 บาทจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 และรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 60.4 รองลงมาคือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 6 ถึง 10 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 11 ถึง 15 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 16 ถึง 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ .9 ตามลำดับ

ด้านฝ่ายที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ฝ่ายหลัก โลหะและอโลหะ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 รองลงมาคือ ฝ่ายบุคคล วางแผนและธุรการ บัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ฝ่ายเครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 ฝ่ายเคมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และฝ่ายสิ่งทออุตสาหกรรม, อาหาร และพลังงาน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ด้านอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลใหม่เพื่อให้การกระจายของข้อมูลมีความสม่ำเสมอและเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้กลุ่มใหม่นี้คือ

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
20 - 29 ปี	112	46.7
30 - 39 ปี	105	43.8
40 ปีขึ้นไป	23	9.5
รวม	240	100.0
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรีจนถึงปริญญาตรี	215	89.6
สูงกว่าปริญญาตรี	25	10.4
รวม	240	100.0

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	109	45.4
20,001 – 30,000 บาท	87	36.3
มากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไป	44	18.3
รวม	240	100.0
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	145	60.4
6 – 10 ปี	73	30.4
11 ปี ขึ้นไป	22	9.2
รวม	240	100.0

จากตาราง 2 พบว่า ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 ถึง 29 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 30 ถึง 39 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 และมีอายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจนถึงปริญญาตรี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 89.6 รองลงมาคือ มีการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 ตามลำดับ

ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001 ถึง 30,000 บาท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 และรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท ขึ้นไปจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 60.4 รองลงมาคือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 6 ถึง 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
ภาวะผู้นำแบบบงการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น			
1. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยให้ท่านปฏิบัติตามเท่านั้น	3.00	.865	ปานกลาง
2. ผู้บริหารของท่านกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน	3.30	.830	ปานกลาง
3. ผู้บริหารของท่านควบคุมการทำงานของท่านทุกขั้นตอน	2.63	.765	ปานกลาง
4. ท่านต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่ ผู้บังคับกำหนด	3.79	.673	มาก
รวม	3.18	.543	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น			
1. ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอย่างทั่วถึง	3.38	.829	ปานกลาง
2. ผู้บริหารของท่านมักจะสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจท่าน ในการปฏิบัติงาน	3.31	.862	ปานกลาง
3. ผู้บริหารของท่านส่งเสริมให้ท่านได้รับการอบรมความรู้ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาอาชีพ	3.54	.786	มาก
4. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ตัดสินใจ (กระจาย อำนาจ)	3.57	.762	มาก
รวม	3.45	.660	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	3.56	.779	มาก
1.ผู้บริหารของท่านรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ			
2.หากเกิดปัญหาผู้บริหารของท่านจะเรียกประชุมและ ตัดสินใจร่วมกันกับพนักงาน	3.38	.893	ปานกลาง
3.ผู้บริหารของท่านจะขอความร่วมมือจากท่านมากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	3.53	.781	มาก
4.ผู้บริหารของท่านจะมีบทบาทเมื่อพนักงานร้องขออย่าง สม่ำเสมอ	3.44	.806	มาก
รวม	3.48	.663	มาก
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น			
1.ผู้บริหารของท่านเน้นที่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ			
	3.97	.578	มาก
2.ผู้บริหารของท่านมักจะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ทำ ทายให้กับท่านอยู่เสมอ	3.77	.680	มาก
3.ผู้บริหารของท่านมีความเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้	3.80	.630	มาก
4.ผู้บริหารของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงาน ของท่านให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.83	.658	มาก
รวม	3.84	.481	มาก

จากตาราง 3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 240 คน สามารถสรุป ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบบงการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบบงการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบบงการในเรื่อง ท่านต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่ผู้บริหารกำหนดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 มีภาวะผู้นำแบบบงการในเรื่องผู้บริหารของท่านกำหนด

ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารของท่านควบคุมการทำงานของท่านทุกขั้นตอน ผู้บริหารของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยให้ท่านปฏิบัติตามเท่านั้น อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 3.00 และ 2.63 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในเรื่อง ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ตัดสินใจ (กระจายอำนาจ) ผู้บริหารของท่านส่งเสริมให้ท่านได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 3.54 ตามลำดับ มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในเรื่องผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอย่างทั่วถึง ผู้บริหารของท่านมักจะสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจท่านในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และ 3.31 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในเรื่องผู้บริหารของท่านรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารของท่านจะขอความร่วมมือจากท่านมากกว่าใช้อำนาจสั่งการ ผู้บริหารของท่านจะมีบทบาทเมื่อพนักงานร้องขออย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 3.53 และ 3.44 ตามลำดับ มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในเรื่องหากเกิดปัญหาผู้บริหารของท่านจะเรียกประชุมและตัดสินใจร่วมกันกับพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในเรื่อง ผู้บริหารของท่านเน้นที่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานของท่านให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ผู้บริหารของท่านมีความเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ และผู้บริหารของท่านมักจะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายให้กับท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 3.83 3.80 และ 3.77 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็นต่อ ลักษณะเฉพาะของ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น			
1. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี	3.83	.647	ดี
2. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในงาน	3.85	.747	ดี
3. ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.84	.666	ดี
4. ผู้บริหารของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง	3.95	.769	ดี
รวม	3.87	.591	ดี
ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น			
1. ผู้บริหารของท่านปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้ฝ่ายมี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.72	.699	ดี
2. ผู้บริหารของท่านสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี	3.61	.805	ดี
3. ผู้บริหารของท่านมีความอดทนหนักแน่น	3.88	.742	ดี
4. ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการประนีประนอม ปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	3.77	.698	ดี
รวม	3.74	.575	ดี

จากตาราง 4 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 240 คน สามารถสรุป ได้ดังนี้

ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางบุคลิกภาพในเรื่องผู้บริหารของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในงาน ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 3.85 3.84 และ 3.83 ตามลำดับ

ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางสังคมในเรื่องผู้บริหารของท่านมีความอดทนหนักแน่น ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ผู้บริหารของท่านปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้ฝ่ายมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และผู้บริหารของท่านสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 3.77 3.72 และ 3.61 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความภักดีต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
1.ท่านมีความจริงใจต่อผู้บริหาร	3.81	.636	ดี
2.ท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร	3.84	.647	ดี
3.ท่านพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาเป็นบางครั้งโดยไม่รับค่าตอบแทนเพื่อผู้บริหาร	3.64	.753	ดี
4.ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารของท่านในทุกสถานการณ์	3.61	.657	ดี
5.ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารของท่านจนกระทั่งเกษียณอายุ	3.73	.708	ดี
รวม	3.73	.507	ดี

จากตาราง 5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 240 คน สามารถสรุป ได้ดังนี้

ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในเรื่องท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร ท่านมีความจริงใจต่อผู้บริหาร ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารของท่านจนกระทั่งเกษียณอายุ ท่านพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาเป็นบางครั้งโดยไม่รับค่าตอบแทนเพื่อผู้บริหาร และท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารของท่านในทุกสถานการณ์อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 3.81 3.73 3.64 และ 3.61 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัดแตกต่างกัน มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลักก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prod.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบค่า t ด้วย Equal variances assumed และถ้าค่าแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบค่า t ด้วย Equal variance not assumed

ตาราง 6 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Levene's test for Equality of Variances	
	F	Sig.
	3.993*	.047

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีค่า Probability(p) เท่ากับ .047 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงใช้ค่า t-test กรณี Equal variance not assumed

ตาราง 7 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	t-test for Equality of Means				
จำแนกตามเพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	df	p.
ชาย	3.76	.573	.735	158.254	.463
หญิง	3.71	.464			

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามเพศ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t-test มีค่า Probability (p) เท่ากับ .463 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก และปฏิเสธสมมติฐานรองหมายความว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติทดสอบที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว(One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference(LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 8 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	.467	2	237	.627

จากตาราง 8 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดัง

ตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า ความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีค่า Probability(p) เท่ากับ .627 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงใช้ค่า F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 9 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความปกติต่อภาวะผู้นำ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Between Groups	.861	2	.431	1.682	.188
	Within Groups	60.669	237	.256		
	Total	61.530	239			

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามอายุ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ F-Test มีค่า Probability (p) เท่ากับ .188 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก และปฏิเสธสมมติฐานรอง หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติทดสอบที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Levene's test for Equality of Variances	
	F	Sig.
	.121	.728

จากตาราง 10 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีค่า Probability(p) เท่ากับ .728 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงใช้ค่า t-test กรณี Equal variance assumed

ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ t-test

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำแนกตามระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				
	$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
ต่ำกว่าปริญญาตรีจนถึงปริญญาตรี	3.74	.501	1.387	238	.167
สูงกว่าปริญญาตรี	3.59	.549			

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t-test มีค่า Probability (p) เท่ากับ .167 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก และปฏิเสธสมมติฐานรอง หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.4 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติทดสอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 12 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	.155	2	237	.857

จากตาราง 12 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีค่า Probability(p) เท่ากับ .857 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงใช้ค่า F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 13 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติ F-test

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Between Groups	.752	2	.376	1.466	.233
	Within Groups	60.778	237	.256		
	Total	61.530	239			

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ

F-Test มีค่า Probability (p) เท่ากับ .233 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก และปฏิเสธสมมติฐานรอง หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติทดสอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ให้ค่าสถิติทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 14 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	.270	2	237	.763

จากตาราง 14 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีค่า Probability (p) เท่ากับ .763 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงใช้ค่า F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 15 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความภักดีต่อภาวะผู้นำ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Between Groups	1.233	2	.616	2.423	.091
	Within Groups	60.297	237	.254		
	Total	61.530	239			

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ F-test มีค่า Probability (p) เท่ากับ .091 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก และปฏิเสธสมมติฐานรอง หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.6 พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

สำหรับสถิติทดสอบที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 16 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	3.246**	5	234	.007

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดัง

ตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า ความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีค่า Probability(p) เท่ากับ .007 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงใช้สถิติ Brown – Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 17 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามฝ่ายที่สังกัด โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ความปกติต่อภาวะผู้นำ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	Brown-Forsythe	Statistic(a)	df1	df2	Sig
		2.988*	5	187.247	.013

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามฝ่ายที่สังกัด โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ Brown-Forsythe มีค่า Probability (p) เท่ากับ .013 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความปกติต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน เป็นรายคู่ใดบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Dunnett's T3 ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามฝ่ายที่สังกัด เปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธี Dunnett's T3

ฝ่ายที่สังกัด	$\bar{X}$	เคมี	สิ่งทอ อุตสาหกรรม อาหาร และ พลังงาน	เหล็ก โลหะ และอลูมิเนียม	เครื่องจักร กล และ ชิ้นส่วน รถยนต์	บัญชี การเงิน และนำเข้า ส่งออก	บุคคล วางแผน และธุรการ
		3.66	3.58	3.95	3.73	3.73	3.60
เคมี	3.66	-	.072 (.587)	-.291* (.011)	-.072 (.536)	-.074 (.517)	.052 (.650)
สิ่งทออุตสาหกรรม อาหาร และ พลังงาน	3.58		-	-.363** (.003)	-.145 (.251)	-.146 (.237)	-.020 (.869)
เหล็ก โลหะและ อลูมิเนียม	3.95			-	.218* (.038)	.217* (.035)	.343** (.001)
เครื่องจักรกล และ ชิ้นส่วนรถยนต์	3.73				-	-.002 (.986)	.124 (.243)
บัญชีการเงิน และ นำเข้าส่งออก	3.73					-	.126 (.225)
บุคคล วางแผน และธุรการ	3.60						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำแนกตามฝ่ายที่สังกัด เปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธี Dunnett's T3

1. พนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่อยู่ฝ่ายเคมีกับพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอลูมิเนียม มี Probability (p) เท่ากับ .011 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่อยู่ฝ่ายเคมี มีความภักดีต่อภาวะผู้นำ

บุคคล วางแผนและธุรการ มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแตกต่างกับพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอลูมิเนียม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอลูมิเนียมมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสูงกว่าพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายบุคคล วางแผนและธุรการโดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย .343

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_0 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_1 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดัง ตาราง 19

ตาราง 19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการ กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฑูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p-value	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
แบบบงการ	.100	.121	-	ไม่สัมพันธ์

ตาราง 19 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฑูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดมีค่า Probability(p) เท่ากับ .121 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฑูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฑูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_0 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฑูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_1 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฑูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation) จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p-value	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
แบบสนับสนุน	.362**	.000	ทิศทางเดียวกัน	ต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีค่า Probability(p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .362 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแบบสนับสนุนมีเพิ่มขึ้น จะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_0 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_1 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุไซ (ไทยแลนด์) จำกัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p-value	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
แบบมีส่วนร่วม	.373**	.000	ทิศทางเดียวกัน	ต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุไซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีค่า Probability(p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นหมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุไซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .373 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแบบมีส่วนร่วมมีเพิ่มขึ้น จะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุไซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุไซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_0 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุไซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_1 : พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทุไซ (ไทยแลนด์) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation) จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 4.22

ตาราง 22 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับความ
ภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p-value	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
แบบมุ่งความสำเร็จ	.368**	.000	ทิศทางเดียวกัน	ต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีค่า Probability(p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นหมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .368 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแบบมุ่งความสำเร็จมีเพิ่มขึ้น จะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานข้อที่3 ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ และลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยข้อที่3.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_0 : ลักษณะทางบุคลิกภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

H_1 : ลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางบุคลิกภาพกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p-value	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
ลักษณะทางบุคลิกภาพ	.377**	.000	ทิศทางเดียวกัน	ต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 พบว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด มีค่า Probability(p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .377 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางบุคลิกภาพเพิ่มขึ้นจะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานย่อยข้อที่ 3.2 ลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

H_0 : ลักษณะทางสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

H_1 : ลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation) จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p-value	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
ลักษณะทางสังคม	.486**	.000	ทิศทางเดียวกัน	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 พบว่า ลักษณะทางสังคมกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีค่า Probability(p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นหมายความว่า ลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .486 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางสังคมเพิ่มขึ้นจะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 25 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test
1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.4 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test
1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test
1.6 พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test Brown-Forsythe

ตาราง 25 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการมี ความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทย แลนด์) จำกัด	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมี ความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทย แลนด์) จำกัด	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมี ความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทย แลนด์) จำกัด	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมี ความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทย แลนด์) จำกัด	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
3.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับ ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของ พนักงานบริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation
3.2 ลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความ ภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ฟูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson Correlation

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่อง ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัด ที่มีต่อความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นประกอบด้วยผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ประกอบด้วย ลักษณะทางบุคลิกภาพและลักษณะทางสังคมกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัดแตกต่างกัน มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด
3. ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ และลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทโตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 530 คน [ที่มา :ระบบฐานข้อมูล บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ณ มิถุนายน 2552] ไม่รวมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัดเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายบริการหลังการขายและประสานงานสำนักงานใหญ่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 530 คน [ที่มา :ระบบฐานข้อมูล บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ณ มิถุนายน 2552] ไม่รวมพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัดเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายบริการหลังการขายและประสานงานสำนักงานใหญ่และเนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงกำหนดขนาดตัวอย่าง กรณีทราบจำนวนประชากรโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane 1967 : 580 - 587) ที่ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จากการคำนวณตามสูตรจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 228 คน และผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 12 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 240 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาความภาคภูมิใจต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จัดเป็นการวัดข้อมูลประเภทสเกลอันดับขั้น (Interval Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 16 ข้อ สามารถจำแนกเป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 4 ด้าน (1) ภาวะผู้นำแบบบงการ จำนวน 4 ข้อ (2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 4 ข้อ (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 4 ข้อ และ (4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อลักษณะเฉพาะผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จัดเป็นการวัดข้อมูลประเภทสเกลอันดับ (Interval Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 8 ข้อ สามารถจำแนกเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางบุคลิกภาพ จำนวน 4 ข้อ และลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความภักดีต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จัดเป็นการวัดข้อมูลประเภทสเกลอันดับ (Interval Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และฝ่ายที่สังกัด

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัดแตกต่างกัน มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท ไตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท ไตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ และลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท ไตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20 ถึง 29 ปี มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และส่วนใหญ่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอลูมิเนียม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบังการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบบังการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบบังการในเรื่อง ท่านต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่ผู้บริหรกำหนด อยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบบังการในเรื่องผู้บริหรกของท่านกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหรกของท่านควบคุมการทำงานของท่านทุกขั้นตอน ผู้บริหรกของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยให้ท่านปฏิบัติตามเท่านั้น อยู่ในระดับปานกลาง

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในเรื่องผู้บริหรกของท่านให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาย่างทั่วถึง ผู้บริหรกของท่านมักจะสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจท่านในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในเรื่อง ผู้บริหรกของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ตัดสินใจ (กระจายอำนาจ) ผู้บริหรกของท่านส่งเสริมให้ท่านได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับมาก

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในเรื่องผู้บริหรกของท่านรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ ผู้บริหรกของท่านจะขอความร่วมมือจากท่านมากกว่าใช้อำนาจสั่งการ ผู้บริหรกของท่านจะมีบทบาทเมื่อพนักงานร้องขออย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในเรื่องหากเกิดปัญหาผู้บริหรกของท่านจะเรียกประชุมและตัดสินใจร่วมกันกับพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในเรื่อง ผู้บริหรกของท่านเน้นที่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหรกของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานของท่านให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ผู้บริหรกของท่านมีความเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ และผู้บริหรกของท่านมักจะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายให้กับท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางบุคลิกภาพในเรื่องผู้บริหรกของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง

ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในงาน ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี อยู่ในระดับดี

ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พบว่า ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางสังคมในเรื่องผู้บริหารของท่านมีความอดทนหนักแน่น ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ผู้บริหารของท่านปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้ฝ่ายมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และผู้บริหารของท่านสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี อยู่ในระดับดี

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในเรื่องท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร ท่านมีความจริงใจต่อผู้บริหาร ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารของท่านจนกระทั่งเกษียณอายุ ท่านพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาเป็นบางครั้งโดยไม่รับค่าตอบแทนเพื่อผู้บริหาร และท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารของท่านในทุกสถานการณ์อยู่ในระดับดี

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่สังกัดแตกต่างกัน มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โดยตัว ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โดยตัว ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โดยตัว ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โดยตัว ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเคมี มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแตกต่างกับพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอโลหะ พนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่สิ่งทอ อุตสาหกรรม อาหาร และพลังงาน มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแตกต่างกับพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอโลหะ

พนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์ มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแตกต่างกับพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอโลหะ พนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายบัญชี การเงิน และนำเข้าส่งออก มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแตกต่างกับพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอโลหะ พนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายบุคคล วางแผนและธุรการ มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแตกต่างกับพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอโลหะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานย่อยข้อที่ 2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ และลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยข้อที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานย่อยข้อที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

สามารถสรุปประเด็นสำคัญอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

1.1 เพศกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพของสังคมในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาค เพศหญิง และเพศชายได้รับการยอมรับอย่างเท่า

เหมือนกันในทุกด้าน และมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นกว่าเดิม ประกอบกับลักษณะการทำงานที่คล้ายกัน คือ ทำงานภายใต้กฎระเบียบ และสภาพแวดล้อมที่ไม่แตกต่างกันส่งผลให้ความรักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) ไม่แตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรศักดิ์ สุนันตะเครือ (2550) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของพนักงานสายงานปฏิบัติการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลให้ความจงรักภักดีต่อบริษัท ในด้านเต็มใจทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และในด้านยินดีเป็นอย่างมากที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ แทนที่จะเป็นที่อื่น ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รสสุคนธ์ ฤชาเกียรติกุล (2550) พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคาร HSBC ประเทศไทย ที่มีเพศแตกต่างกันมีความจงรักภักดีในองค์กรไม่แตกต่างกัน

1.2 อายุกับความรักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความรักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรศักดิ์ สุนันตะเครือ (2550) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของ พนักงานสายงานปฏิบัติการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลให้ความจงรักภักดีต่อบริษัท ในด้านเต็มใจทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และในด้านยินดีเป็นอย่างมากที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ แทนที่จะเป็นที่อื่น ไม่แตกต่างกัน

1.3 ระดับการศึกษากับความรักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความรักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรศักดิ์ สุนันตะเครือ (2550) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของ พนักงานสายงานปฏิบัติการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลให้ความจงรักภักดีต่อบริษัทในด้านเต็มใจทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และในด้านจะหาทางกล่าวแย้ง เพื่อแจ้งข้อเท็จจริงขององค์กร ไม่แตกต่างกัน

1.4 รายได้ต่อเดือนกับความรักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความรักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทุโฮ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รสสุคนธ์ ฤชาเกียรติกุล (2550) พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคาร HSBC ประเทศไทย ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภัย สอดสี (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ซีอิ๊วขาว ในผู้บริโภค เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน และบทบาทในครอบครัวที่แตกต่างกัน มีความภักดีในตราสินค้าผลิตภัณฑ์ซีอิ๊วขาวไม่แตกต่างกัน

1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรศักดิ์ สุนันตะเครือ (2550) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของ พนักงานสายงานปฏิบัติการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรแตกต่างกัน มีผลให้ความจงรักภักดีต่อบริษัทในด้านเต็มใจทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน

1.6 ฝ่ายที่สังกัดกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัทโตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีฝ่ายที่สังกัดต่างกันมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่าพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัดที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอลูมิเนียมมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสูงที่สุด เนื่องมาจากการบริหารงานของบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่สังกัดอยู่แต่ละฝ่ายงานถือเป็นผู้บริหารสูงสุด มีนโยบายการบริหารงานเป็นของตนเอง รวมทั้งขอบเขตหน้าที่ของแต่ละฝ่าย มีหน้าที่ความรับผิดชอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำ รวมไปถึงลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันย่อมทำพนักงานในฝ่าย นั้น ๆ มีความคิดเห็น และความภักดีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแตกต่างจากฝ่ายอื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา เป้นทอง (2548) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษาบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด ที่ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในสายงานที่ต่างกันภายในบริษัท เอส. วี. พลาส จำกัด มีหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงานของตน จึงต้องการผู้บังคับบัญชาเฉพาะด้านเพื่อควบคุมงานในสายงานแต่ละด้านให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบงการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยยอมรับในพฤติกรรมผู้นำแบบบงการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ เชื้อมั่นในภาวะผู้นำว่าจะนำไปสู่ผลสำเร็จได้ เพราะการบงการก็เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นไม่ว่าผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำแบบบงการมากหรือน้อย จึงไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิวัฒน์พันธ์ ยงวณิชากร (2549) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ พบว่า ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการบังคับข่มขู่โดยรวม ในข้อมอบหมายงานที่ไม่อยากทำ และมอบหมายงานนอกเหนือความสามารถ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา และการใช้ภาวะผู้นำด้านที่เป็นทางการ ในข้อทำให้ท่านเกิดความรู้สึกว่ามีความรับผิดชอบอย่างเกินตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

2.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารแบบสนับสนุนมีเพิ่มขึ้น จะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ของ Robert House (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี.2551) ในการใช้ทฤษฎีนี้ ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสภาพแวดล้อม ผู้นำจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ซึ่งภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี เชื้อมั่นในตัวผู้บริหาร จึงพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับผู้บริหารชาว

ญี่ปุ่นในสถานการณ์ต่าง ๆ จนผู้บริหารหมดวาระ ซึ่งทฤษฎีมีการพยากรณ์ถึงการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานที่มีลักษณะทำซ้ำหรืองานที่ไม่พึงพอใจหรืองานที่มีความตึงเครียด พฤติกรรมที่ให้การสนับสนุนของผู้นำจะช่วยชดเชยสภาพที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเหล่านี้ได้

2.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาว

ญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแบบมีส่วนร่วมมีเพิ่มขึ้น จะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551) ที่ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานกระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ เป็นการกระจายอำนาจและทำให้พนักงานมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น รู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม ทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อไป

2.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแบบมุ่งความสำเร็จมีเพิ่มขึ้น จะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551) ที่ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจ และพอใจ เหมาะสมกับงานที่ท้าทายอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจของตนเอง ฝ่ายงานและภาพรวมของบริษัท

3. ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

3.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางบุคลิกภาพเพิ่มขึ้นจะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดาฟท์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 44; อ้างอิงจาก Daft. 1999) เรื่องคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านบุคลิกภาพทั่วไปในเรื่องลักษณะเด่น ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ มีลักษณะดังนี้ กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีลักษณะทางบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ ความชำนาญในงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ทำให้พนักงานมีพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารในทุกสถานการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์พันธ์ ยงวานิชกร (2549) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร การเคหะแห่งชาติ พบว่าบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง โดยบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านการตัดสินใจมากที่สุด

3.2 ลักษณะทางสังคมกับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีลักษณะทางสังคมเพิ่มขึ้นจะมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดาฟท์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 44; อ้างอิงจาก Daft. 1999) เรื่องคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปในเรื่องลักษณะเด่น ด้านคุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ มีลักษณะดังนี้คือ มีความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ การร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง มีความสามารถทางสังคม หรือทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล รู้จักกาลเทศะ หรือมีความสามารถในการเจรจา ซึ่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของ บริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีความสามารถในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้ฝ่ายมีประสิทธิผลอยู่เสมอ สื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี มีความอดทนหนักแน่น มีความสามารถในการประณีต ประណปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ทำให้พนักงานเกิดความภักดี หุ่นเทจิตใจ มีความพยายาม

และพร้อมที่จะปฏิบัติกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวงศ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะและทักษะโดยรวมของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความภักดีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกัน และลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นนั้นก็มีความสัมพันธ์กับระดับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเช่นกัน โดย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20 ถึง 29 ปี มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และส่วนใหญ่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอะไหล่ เพื่อให้พนักงานมีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่จะให้พนักงานฝ่ายสิ่งทออุตสาหกรรม อาหาร และพลังงาน กับพนักงานฝ่ายวางแผนและธุรการ ซึ่งมีระดับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารต่ำที่สุด มีระดับความภักดีต่อภาวะผู้นำสูงขึ้นไปนั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะต้องแสดงถึงความเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่ผลต่อฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีความแตกต่างเรื่องภาษาและวัฒนธรรม แต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน ก็ย่อมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวเข้าหากัน ควรมีการจัดการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และควรมีกิจกรรมระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับพนักงานภายในฝ่ายทุกระดับ เช่น กินเลี้ยงสังสรรค์ ประจำเดือน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรึกษาปัญหาจากการทำงาน หรือขอความคิดเห็นจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของแต่ละฝ่าย เป็นต้น ซึ่งจะสามารถลดระยะห่างระหว่างพนักงานและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นให้น้อยลง

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัท โตโยต้า ภูเก็ต (ไทยแลนด์) จำกัด ที่อยู่ฝ่ายเหล็ก โลหะและอะไหล่มีความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสูงที่สุด และในการที่จะรักษาระดับความภักดีของพนักงานให้อยู่ในระดับที่ดีต่อไปนั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ควรมีกิจกรรมระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับพนักงานภายในฝ่ายทุกระดับ เช่น มีการสังสรรค์ประจำฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกัน

2. ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในสภาพการทำงานที่ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันกับคู่แข่งที่รุนแรงในขณะนี้ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแบบมุ่งความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้บริหารเน้นที่ผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ และผู้บริหารมักจะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายให้กับพนักงานอยู่เสมอ ซึ่งภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความพยายามความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดมาตรฐานการทำงานในระดับที่สูงขึ้น หากอยู่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือหรืองานที่ไม่ใช่ลักษณะกระทำซ้ำ ๆ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จควรที่จะเพิ่มความคาดหวังในการใช้ความพยายาม เพราะฉะนั้นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นควรเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ให้มากที่สุด เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความพร้อมที่จะทำงานกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนงานไปที่อื่น

บริษัท ควรให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นได้รับการฝึกอบรม เรื่องภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้นำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการงานในฝ่ายได้อย่างเหมาะสม

พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของพนักงานบริษัท ไตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า จากพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมากที่สุด

3. ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบริษัท ควรมีการส่งเสริมลักษณะทางสังคมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นให้เพิ่มขึ้น โดยเน้นที่การส่งเสริมเรื่องการสนทนาภาษาอังกฤษที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อสื่อสารกับพนักงานในทุก ๆ ระดับ เพื่อทำให้พนักงานมีระดับความภาคภูมิใจต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมากยิ่งขึ้น

ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในด้านลักษณะทางสังคมพบว่าลักษณะทางสังคมของผู้บริหารของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจต่อภาวะ ผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท ไตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

4. ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบริษัท ควรมีการส่งเสริมลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นให้เพิ่มขึ้น เช่น มีการจัดอบรมเรื่องมารยาทในการเข้าสังคม การพูดในที่สาธารณะ การแต่งกายที่เหมาะสมกับโอกาสและสถานที่ โดยควรมีการประเมินบุคลิกภาพ และปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพื่อให้พนักงานดูเป็นตัวอย่างและเกิดความมั่นใจและภูมิใจในตัวผู้บริหาร และสามารถเพิ่มระดับความภาคภูมิใจต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมากยิ่งขึ้น

ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในด้านลักษณะทางบุคลิกภาพพบว่าลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับดี จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าลักษณะทาง

บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงานบริษัท โตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงาน บริษัท โตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร แต่ยังมีพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัด ซึ่งอาจจะมีความคิดเห็นต่อความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น แตกต่างกับพนักงาน บริษัท โตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังพนักงาน บริษัท โตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น
2. ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเรื่องความพึงพอใจ และความจงรักภักดีต่อองค์กร กับพฤติกรรมภาวะแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น เพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไร และควรจะมีคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก หรือมีการสัมภาษณ์ อันจะเป็นการเข้าถึงความต้องการของพนักงาน และเป็นปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความภักดีให้กับองค์กรต่อไป
3. ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวไทย และผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของพนักงาน บริษัท โตโยต้า ฟูจิ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชบัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- , (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์พริ้นท์.
- จินตนา แป้นทอง. (2548). *ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำกรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.พลาสติก จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- บุญญาณี จันทรเจริญสุข. (2538). *การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันองค์กร: ศึกษากรณีข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาลังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปรมะ สตะเวทิน. (2533). *การสื่อสารมวลชน: กระบวนการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองใบ สุดชาติ. (2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ.
- ทัศนีย์ ญะนิยม. (2548). *ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิตยา ประเสริฐศรี. (2529). *การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นภาพิณ โหมาศวิน. (2533). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร: ศึกษากรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. วิทยานิพนธ์ รัช.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พรทิพย์ วรกิจโกศาทร. (2529). *การเลือกสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2531). *จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: วิชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชั่น.

- พะยอม วงศ์สารศรี. (2531). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะวิชาวิทยาการการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต
- . (2534). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พีระ จิระโสภณ. (2539). *ทฤษฎีการสื่อสารมวลชนเกี่ยวกับผู้รับสาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- หทัยรัตน์ ตันสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย*. สาระนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว. (2551). *การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4*. สาระนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรางคณา สิริอุฬารวงศ์. (2549). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด*. สาระนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิวัฒน์พันธ์ ยงวานิชกร. (2549). *ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ*. สาระนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.
- . (2551). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ลาวัญญ์ คุณากรมงคล. (2546). *ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5*. สาระนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- . (2548). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- . (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- อนันตชัย คงจันทร์. (2529, กันยายน). *ความผูกพันต่อองค์กร*. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. 3(9): 34.
- Bateman; & Snell. (2002). *Management Competing in the new era*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.

- Buchanan II, B. (1974, July - August). Government managers , Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*. 339-347.
- Coulter, Mary. (2002). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership Theory and practice*. New York: The Dryden Press.
- Fiedler, Fred E; & Martin M. Chemers. (1974). *Leadership and Effective Management*. Illinois: Scott Foresment.
- Houghton-Mifflin. (1985). *American Heritage Dictionary*. New York: McGraw-Hill.
- Likert. R. (1967). *New Pattern Of Management*. New York: Mc.Graw-Hill Book Company.
- Porter , L.W; & others. (1974, October). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Phychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 23(3): 223-224.
- Shermerhorn, John R.; & G. James. Hunt and Richard N. Osborn. (2000). *Organizational Behavior*. 7th ed. USA: John Wiley & Sons, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของพนักงาน
บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

เลขที่แบบสอบถาม _____

คำชี้แจง

1. ข้อมูลที่ได้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลใด ๆ กับผู้ตอบแบบสอบถามโปรดตอบตามความเป็นจริง และตอบทุกข้อคำถาม
2. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 4 ตอน
 - ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
 - ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 4 แบบ จำนวน 16 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำนวน 8 ข้อ
 - ตอนที่ 4 ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำนวน 5 ข้อ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำสารนิพนธ์ ของนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ
 ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

นางสาวสมฤดี แป้นหนู
ผู้ทำวิจัย

ตอนที่ 1

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความให้ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20 - 29 ปี ☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. รายได้ต่อเดือน

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท ☐ 20,001 – 30,000 บาท
☐ 30,001 – 40,000 บาท ☐ 40,001 บาทขึ้นไป

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี
☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี
☐ 21 ปีขึ้นไป

6. ฝ่ายที่สังกัด

☐ เคมี
☐ สิ่งทออุตสาหกรรม, อาหาร และพลังงาน
☐ เหล็ก , โลหะและอะโลหะ
☐ เครื่องจักรกล และชิ้นส่วนรถยนต์
☐ บัญชีการเงิน และนำเข้าส่งออก
☐ บุคคล , วางแผนและธุรการ

ตอนที่ 2

พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ช่องหมายเลข 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ช่องหมายเลข 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย

ช่องหมายเลข 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ

ช่องหมายเลข 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย

ช่องหมายเลข 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำแบบบงการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น					
1. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยให้ท่านปฏิบัติตามเท่านั้น					
2. ผู้บริหารของท่านกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
3. ผู้บริหารของท่านควบคุมการทำงานของท่านทุกขั้นตอน					
4. ท่านต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่ผู้บริหารกำหนด					
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น					
1. ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอย่างทั่วถึง					
2. ผู้บริหารของท่านมักจะสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจท่านในการปฏิบัติงาน					
3. ผู้บริหารของท่านส่งเสริมให้ท่านได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาอาชีพ					
4. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ตัดสินใจ (กระจายอำนาจ)					
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น					
1. ผู้บริหารของท่านรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ					
2. หากเกิดปัญหาผู้บริหารของท่านจะเรียกประชุมและตัดสินใจร่วมกันกับพนักงาน					

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. ผู้บริหารของท่านจะขอความร่วมมือจากท่านมากกว่าใช้อำนาจสั่งการ					
4. ผู้บริหารของท่านจะมีบทบาทเมื่อพนักงานร้องขออย่างสม่ำเสมอ					
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น					
1. ผู้บริหารของท่านเน้นที่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
2. ผู้บริหารของท่านมักจะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายให้กับท่านอยู่เสมอ					
3. ผู้บริหารของท่านมีความเชื่อมั่นว่าท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้					
4. ผู้บริหารของท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานของท่านให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					

ตอนที่ 3

ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ช่องหมายเลข 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ช่องหมายเลข 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย

ช่องหมายเลข 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ

ช่องหมายเลข 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย

ช่องหมายเลข 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น					
1. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี					
2. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในงาน					
3. ผู้บริหารของท่านมีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
4. ผู้บริหารของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง					
ลักษณะทางสังคมของผู้บริหารของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น					
1. ผู้บริหารของท่านปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้ฝ่ายมีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ					
2. ผู้บริหารของท่านสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี					
3. ผู้บริหารของท่านมีความอดทนหนักแน่น					
4. ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี					

ตอนที่ 4

ความภักดีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ช่องหมายเลข 5 หมายถึง ระดับความภักดี มากที่สุด

ช่องหมายเลข 4 หมายถึง ระดับความภักดี มาก

ช่องหมายเลข 3 หมายถึง ระดับความภักดี ปานกลาง

ช่องหมายเลข 2 หมายถึง ระดับความภักดี น้อย

ช่องหมายเลข 1 หมายถึง ระดับความภักดี น้อยที่สุด

ความภักดีของพนักงานต่อภาวะผู้นำผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	ระดับความภักดี				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความจริงใจต่อผู้บริหาร					
2. ท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร					
3. ท่านพร้อมที่จะทำงานด่วนล่วงเวลาเป็นบางครั้งโดยไม่รับค่าตอบแทนเพื่อผู้บริหาร					
4. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารของท่านในทุกสถานการณ์					
5. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารของท่านจนกระทั่งเกษียณอายุ					

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริภูตตะ	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาคบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสมฤดี แป้นหนู
วันเดือนปีเกิด	24 มิถุนายน พุทธศักราช 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 305 หมู่ 2 หมู่บ้านบุริรัมย์ ถนนประชาอุทิศ แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร 10140

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษา จาก โรงเรียนศึกษานารี
พ.ศ. 2541	ศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ