

## รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย

### A Causal Relationship Model of Transformational Leadership on Organizational Communication, Organizational Culture and Employee Performance of Japanese Manufacturing Industrial in Thailand

ธีระยุทธ เมฆประสาธ\* และ เอก ชุณหัชชาชัย  
Teerayuth Mekprasart\* and Ake Choonhachatrachai

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด อโศก กรุงเทพฯ 10250  
Graduate School, Stamford International University Asoke, Bangkok. 10250

\*To whom correspondence should be addressed. e-mail: teerayuth\_m@hotmail.com

Received: 08 May 2021, Revised: 18 June 2021, Accepted: 13 July 2021

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์กรได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารภายในองค์กร (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร และ (4) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกของประเทศไทย ใช้แบบสอบถามจำนวน 343 คน ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ 2564 ถึงเดือน เมษายน 2564 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 8.285 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 11 มีค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.761 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.688 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.965 ดัชนีค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 นอกจากนี้ยังพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อการสื่อสารภายในองค์กร (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารภายในองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร (3) การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมี อิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (4) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### Abstract

In this research, the researcher examined (1) to study the influence factors on organizational communication such as transformational leadership, (2) to study the influence factors on organizational culture such as transformational leadership and organizational communication, (3) to study the influence on employee performance such as organizational communication and organizational culture, and (4) to examine the congruence of a causal relationship model of the influence of transformational leadership on organizational communication, organizational culture and employee performance of Japanese manufacturing Industrial in Thailand. The researcher used quantitative methods to carry out this inquiry. The quantitative method was an empirical research by collecting data from 343 workers in Japanese manufacturing Industrial in the eastern industrial estates in Thailand and using a questionnaire as the research instrument. This research was conducted in the period between February 2021 and April 2021. Descriptive statistics used in data analysis included percentage, mean and standard deviation. Furthermore, an analysis of structural equation model was also used in carrying out the investigation. The research findings showed that the causal relationship model was congruent with empirical data at a good level.

Accordingly, chi-square ( $\chi^2$ ) was at 8.285; degrees of freedom (df) at 11;  $\chi^2/df$  at 0.761; the probability value (p-value) at 0.688; goodness of fit index (GFI) at 0.997; adjusted goodness of fit index (AGFI) at 0.965 and root mean square error of approximation (RMSEA) at 0.000. In addition, the following results were found: (1) transformational leadership had a positive causal relationship on organizational communication (2) transformational leadership and organizational communication had a positive causal relationship on organizational culture (3) organizational communication and organizational culture had a positive causal relationship on employee performance and (4) the causal relationship model was congruent with empirical data.

**Keywords :** Transformational Leadership, Organizational Communication, Organizational Culture, Employee Performance.

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วครั้งใหญ่ของอุตสาหกรรม หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรม เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษช่วงศตวรรษที่ 18 และ 19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจ และได้มีการพัฒนาด้านการผลิตมาอย่างยาวนานในประเทศไทยอุตสาหกรรมการผลิตมีบทบาทสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 86 ของ GDP ของประเทศ รัฐบาลจึงมุ่งเน้นอุตสาหกรรมการผลิตให้มีความทันสมัย และเน้นต่างชาติให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยให้มากขึ้น ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีโครงการและขอการลงทุนในประเทศไทยเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ประเทศสหรัฐอเมริกา

การบริหารจัดการในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่น ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นตัวแปรที่สำคัญมากขององค์กร เป็นผู้ประสานงาน กำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ระเบียบวิธีในการทำงาน ตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ รวมทั้งเป็นแบบอย่างในการประพฤติตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา [1] การตัดสินใจของหัวหน้างานจะต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการพิจารณาก่อนที่จะสรุปและสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่า จะต้องทำอะไรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีหน้าที่หล่อหลอม และสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร โดยสร้างขึ้นจาก การสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดกันมา สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน ฯลฯ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน [2]

ในประเทศไทยมีโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นอย่างหลากหลายจำนวนมากทุกปี ซึ่งจากผลการวิจัยในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นพบว่าในการผลิตจำนวนมาก ๆ นั้น ปัญหาที่พบคือ ของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต การผลิตสินค้าไม่ทันเวลา ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง มีลูกค้าร้องเรียน ทำให้แรงงานไทยเสียหายเรื่องความสามารถ และชื่อเสียง ตลอดจนความน่าเชื่อถือที่ลดลง [3]

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่า ตัวแปรหรือองค์ประกอบที่จะสามารถแก้ปัญหาได้นั้น ควรมีดังนี้คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้นำที่มีความสามารถให้การจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างเต็มความสามารถ หรือใช้กระบวนการของการชักนำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงานการสั่งงาน และสามารถสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนต่าง ๆ ของโรงงานอย่างทั่วถึง และจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น การพัฒนาในมิติตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนประสิทธิภาพของโรงงานของญี่ปุ่นในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการสนับสนุน และสอดคล้องกับที่ประเทศญี่ปุ่นมีการลงทุนในประเทศไทยมากที่สุด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารภายในองค์กร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร
4. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

## สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสื่อสารภายในองค์กร

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร

- สมมติฐานที่ 3 การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ
- สมมติฐานที่ 4 การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ในงานวิจัยนี้ครอบคลุมพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศญี่ปุ่น หรือโรงงานที่มีคนญี่ปุ่น เป็นหุ้นส่วน ในการลงทุน และมีที่ตั้งของโรงงานที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย ซึ่งเป็นภาคที่มีจำนวนนิคมอุตสาหกรรมมากที่สุด และมีที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมมากที่สุดในประเทศไทย

#### 2. ขอบเขตด้านตัวแปร

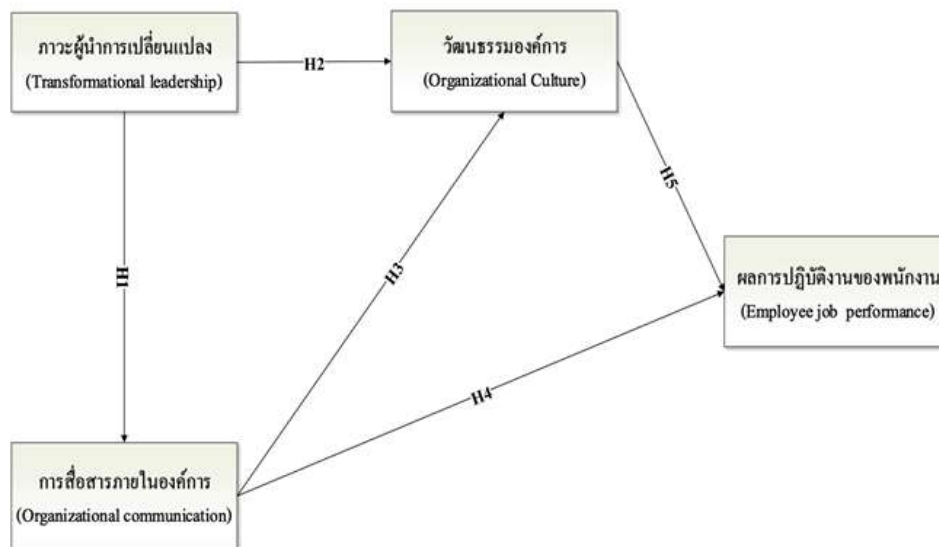
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยมีตัวแปรต้นได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรชั้นกลางได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์การ ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### 3. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ 2564 - เมษายน 2564

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยที่มีขอบเขต และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (รูปที่ 1)



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ บุคลากรทุกคนทุกตำแหน่ง นอกจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่ทำงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตที่มีการลงทุนของประเทศญี่ปุ่น หรือเป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนระหว่างประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่น มีที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกของประเทศไทย

**กลุ่มตัวอย่าง** พนักงานทุกตำแหน่งในบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศญี่ปุ่นที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง จังหวัดชลบุรี นิคมอุตสาหกรรมเหมราช จังหวัดชลบุรี นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยทำการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 343 คน ซึ่งได้มาจากนักวิจัย Golob [4] แนะนำว่า การที่จะวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมเฉพาะการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยวิธีประมาณค่า แบบ Maximum Likelihood ควรจะมีขนาดตัวอย่างเป็น 15 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ งานวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 15 ตัวแปร ดังนั้นจากการคำนวณขนาดจำนวนของประชากรจะได้  $15 \times 15 = 225$  คน

แต่เนื่องจากเป็นโรงงานผลิตของประเทศญี่ปุ่นซึ่งไม่ค่อยสะดวกที่จะให้ข้อมูล และเพื่อให้ข้อมูลมีความแม่นยำมากขึ้น ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามเป็นจำนวนที่มากกว่าการคำนวณ โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบอาศัยหลักความน่าจะเป็น (probability sampling) ทำการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างสะดวก (convenient sampling) ของประชากรของโรงงานที่สามารถให้การตอบคำถามได้ เพื่อให้ทุกหน่วยมีโอกาสในการเลือกเท่า ๆ กัน และเพื่อให้ตัวอย่างที่ได้จะมีลักษณะการกระจายตัว และครอบคลุมประชากรในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย [5]

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีการตรวจสอบคุณภาพ โดยมีการทดลองก่อนนำไปใช้ (try out) เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (validity) โดยบูรณาการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบความเที่ยง (reliability) โดยนำไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวแปร ผลที่ได้คือแต่ละตัวแปรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อแต่ละข้อมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.3 ในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบรายการ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบูรณาการแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio [6] จำนวน 20 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามตัวแปรการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งบูรณาการแนวคิดของ กานดา จันทร์แย้ม [7] นัญพันธ์ เจริญนันท์ [8] และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี [9] จำนวน 15 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรซึ่งบูรณาการแนวคิดทฤษฎีของ Hofstede [10] จำนวน 32 ข้อ และส่วนที่ 5 แบบสอบถามตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งบูรณาการแนวคิดทฤษฎีของ Motowidlo [11] จำนวน 10 ข้อ แบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึง 5 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert แสดงระดับการวัดข้อมูลอันตรภาค (interval scale)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือจากผู้ที่รู้จัก และเพื่อน ๆ ที่สามารถให้ความอนุเคราะห์ ที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมทางภาคตะวันออกของประเทศไทย ในการแจกแบบสอบถาม โดยใช้เวลา 3 เดือน

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการแจกแจงความถี่ และร้อยละ สำหรับอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ใช้สถิติค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร และใช้สถิติการวิเคราะห์พหุตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

### ผลการวิจัยและสรุปผลการวิจัย

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 343 คน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 53.06 สภาพส่วนใหญ่สมรสแล้วมีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 54.23 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 ถึง 40 ปีมีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 43.73 ระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในระดับพนักงาน มีจำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 62.97 จำนวนปีที่ทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานอยู่กับบริษัท 5 ถึง 10 ปี มีจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 40.52 และด้านเงินเดือนที่ได้รับ พบว่า ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนระหว่าง 10,000 – 30,000 บาท จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 76.97

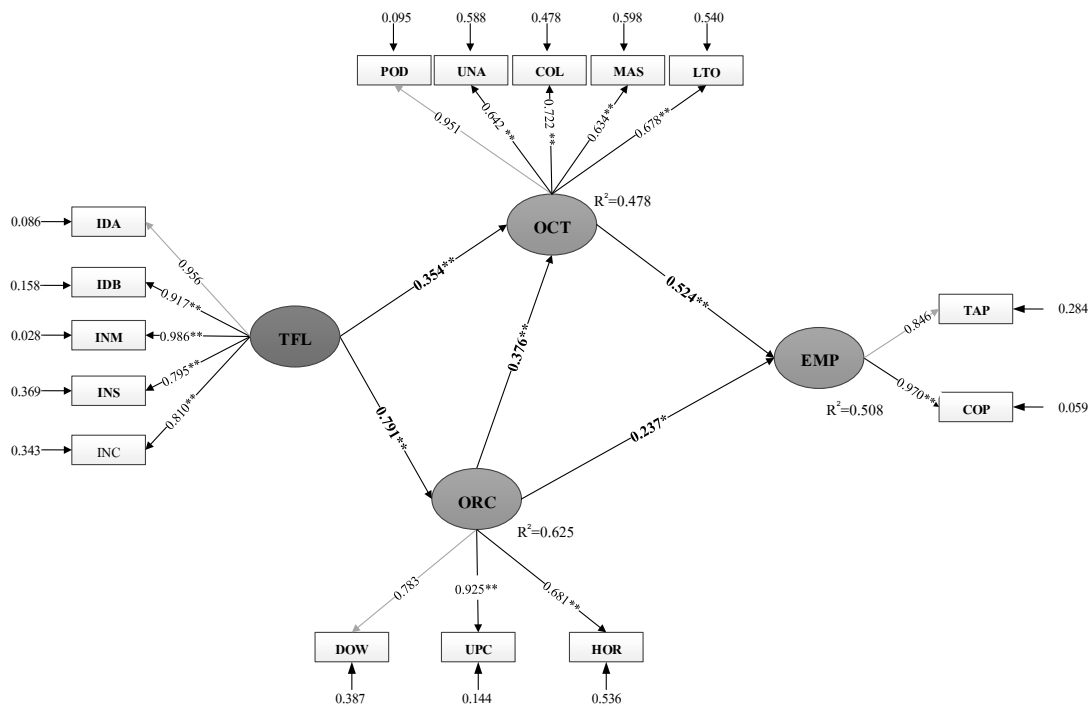
2. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.817 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .736 เมื่อพิจารณาแต่ละมิติตัวแปรย่อยพบว่า มิติทุกมิติอยู่ในระดับมากทุกมิติ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ด้านทัศนคติ (IDA) มีค่าเฉลี่ย 3.907 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .819 มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (IDB) มีค่าเฉลี่ย 3.834 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .765 มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) มีค่าเฉลี่ย 3.811 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .804 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าเฉลี่ย 3.800 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .856 และมิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าเฉลี่ย 3.734 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .805

3. ผลการวิเคราะห์การสื่อสารภายในองค์กร (ORC) พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.051 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .676 เมื่อพิจารณาแต่ละมิติตัวแปรย่อยพบว่า มิติทุกมิติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ มิติการสื่อสารแนวราบ (HOR) มีค่าเฉลี่ย 3.967 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .751 การสื่อสารจากบนลงล่าง (DOW) มีค่าเฉลี่ย 3.825 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .783 และ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (UPC) มีค่าเฉลี่ย 3.804 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .723

4. ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร (OCT) พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.933 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .564 เมื่อพิจารณาแต่ละมิติตัวแปรย่อย พบว่า มิติทุกมิติอยู่ในระดับมากทุกมิติ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ มิติความเป็นกลุ่มนิยม (COL) มีค่าเฉลี่ย 4.132 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .635 การมุ่งเน้นระยะยาว (LTO) มีค่าเฉลี่ย 4.099 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .704 ระยะห่างของอำนาจ (POD) มีค่าเฉลี่ย 4.007 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .736 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UNA) มีค่าเฉลี่ย 3.787 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .807 และ ความเป็นลักษณะของเพศชาย(MAS) มีค่าเฉลี่ย 3.642 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .746

5. ผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EMP) พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.051 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .676 เมื่อพิจารณาแต่ละมิติตัวแปรย่อย พบว่า มิติทุกมิติอยู่ในระดับมากทุกมิติ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ มิติผลการปฏิบัติงานตามบริบทของงาน (COP) มีค่าเฉลี่ย 4.178 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .697 และมิติผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (TAP) มีค่าเฉลี่ย 3.923 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .721

6. ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ รูปแบบความสัมพันธ์สมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีโดยมีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 8.285 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 11 มีค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.761 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.688 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.965 ดัชนีค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 (รูปที่ 2)



$\chi^2=8.285, df=11, \chi^2/df=0.753, p\text{-value}=0.688, RMSEA=0.000, GFI=0.997, AGFI=0.965$

รูปที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังการปรับแสดงโมเดลเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 1 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปรผลลัพธ์ ตัวแปรสาเหตุ	ORC			OCT			EMP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TFL	0.791** (0.059)	-	0.791** (0.059)	0.354** (0.100)	0.297** (0.080)	0.652** (0.085)	-	0.529** (0.062)	0.529** (0.062)
ORC	-	-	-	0.376** (0.101)	-	0.376** (0.101)	0.237* (0.093)	0.197** (0.057)	0.434** (0.096)
OCT	-	-	-	-	-	-	0.524** (0.130)	-	0.524** (0.130)
ตัวแปรแฝงใน		ORC			OCT			EMP	
R <sup>2</sup>		0.625			0.478			0.508	

หมายเหตุ: DE = direct effect, IE = indirect effect, TE = total effect

\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $1.960 \leq t\text{-value} < 2.576$ )

\*\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t\text{-value} \geq 2.576$ )

จากตารางที่ 1 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์กร โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.791

- มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.354 และมีอิทธิพลทางอ้อมโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.297

- มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.529

2. การสื่อสารภายในองค์กร

- มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.376

- มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.237

- มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.197

3. วัฒนธรรมองค์การ

- มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.524

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อ การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.791

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.354

3. การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.376

4. การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.237

5. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.524

### อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังการปรับ (modified model) ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลตามข้อสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวก และมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.791 เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญคู่กันซึ่งไม่สามารถที่จะแยกกันได้ ทั้งสองส่วนนี้จะมีผลอย่างต่อเนื่องในการที่จะเปลี่ยนแปลงผลประกอบการขององค์กรสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Neamtu [12] พบว่า ผู้นำกับการสื่อสารมีผลอย่างมากต่อผลประกอบการขององค์กรว่าจะมีผลลัพธ์ไปในทิศทางใด ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องมีหน้าที่ที่จะส่งเสริม และพัฒนาในเรื่องของการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และงานวิจัยยังพบว่า แบบอย่างของผู้นำยุคใหม่นั้นจะต้องมีความสามารถในการพัฒนา ด้านการสื่อสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ [13]

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวก และมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.354 เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างวัฒนธรรมของการทำงาน และการดำเนินชีวิตในองค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายภาษา และหลากหลายเชื้อชาติ มาอยู่รวมกัน จะต้องมีการมีระเบียบวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกัน และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jason [14] พบว่าผู้นำในองค์กรสากลจะต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ปัจจุบันอย่างถ่องแท้ และชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใดใน และวัฒนธรรมของการให้เกียรติ และให้ความเคารพ

ผู้บังคับบัญชา ได้มีการยอมรับ และปฏิบัติกันมาโดยตลอด ดังนั้นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจมีความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกด้วย เพราะในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสม ให้คำแนะนำ สนับสนุนในความคิดริเริ่ม ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะรักใคร่ให้ความเคารพนับถือ และตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถจนบรรลุเป้าหมายขององค์การสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shaaban [15] พบว่าความยืดหยุ่นในการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางบวก และอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.376 เนื่องจากวัฒนธรรมของการสื่อสารภายในองค์การเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญมาก ดังนั้นจึงจะต้องสอดคล้องกับการทำงาน ขององค์การ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ Maamari [16] พบว่า การไปทำงานในต่างแดน จะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม และสื่อสารของท้องถิ่น ก่อนที่จะไปทำงาน เพื่อที่จะเข้าใจ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสื่อสารภายใน องค์การ มีอิทธิพลทางบวก และอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.237 เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์การจะต้องมีความถูกต้องและชัดเจน เพื่อที่จะทำให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติไปในทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์การต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในลักษณะใด ๆ ก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Popescu [17] พบว่าการสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขององค์การกับคุณภาพของงาน

5. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวก และอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.524 เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ถูกสร้างขึ้นเป็นวัฒนธรรมของการทำงานในองค์การที่มีระบบชัดเจน จะรู้สึกว่าการปฏิบัติได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bassous [18] พบว่า กิจกรรมภายในองค์การที่มีการพัฒนา และปฏิบัติต่อกันมาจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ ดังเช่นวัฒนธรรมในการทำงานของประเทศญี่ปุ่น ที่ได้มีการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขจนสามารถสร้างรูปแบบและเอกลักษณ์ของตนเองในการปฏิบัติงาน จนเป็นผู้นำในด้านการผลิตของโลก [19]

ในการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าไม่ว่าโรงงานหรือองค์การจะเป็นของชาติใด ผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำพาโรงงานไปในทิศทางใด โดยการบริหารผ่านในมิติของ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้วิจัยคิดว่า องค์การควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาหัวหน้างานในทุกระดับชั้นให้มีประสิทธิภาพ อย่างสม่ำเสมอ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ทางปฏิบัติ

1.1 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า สิ่งที่จะทำให้อวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง เป็นที่ยอมรับ และพนักงานนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างวัฒนธรรมขององค์การ และสามารถจูงใจพนักงานจนเป็นที่ยอมรับนำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นที่ยอมรับ และสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

1.2 การพัฒนาด้านการสื่อสารภายในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์การของผู้นำ องค์การที่มีวัฒนธรรม ของการสื่อสารที่ ถูกต้อง ชัดเจน และพนักงานทุกคนเข้าใจ จะทำให้องค์การ มีศักยภาพในการแข่งขัน การที่จะทำให้อพนักงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายนั้นผู้บริหารขององค์การจะต้องดูแล ส่งเสริม และพัฒนาความสามารถของพนักงานอยู่เสมอ ตลอดจนใส่ใจในเรื่องของการทำงาน และความเป็นอยู่ของพนักงาน

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรเพิ่มเติมโดยใช้กรอบแนวคิดนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์การกำหนดนโยบายการบริหารในการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น โดยดูรายละเอียดในแต่ละตัวแปรที่มีความสำคัญนำไปเป็นแนวทาง

2.2 ควรศึกษาตัวแปรอื่น เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ ความสุขในการทำงาน หรือ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งงานวิจัยพบว่า ทั้งสิ่งแวดล้อมและความผูกพัน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน [20] เป็นต้น

2.3 ควรนำรูปแบบจากการวิจัยในครั้งนี้ไปวิจัย ในโรงงาน อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศอื่น ๆ เช่น ประเทศอเมริกาที่มีการลงทุนในประเทศไทยเป็นอันดับสองรองจากประเทศญี่ปุ่น หรือ ประเทศมหาอำนาจทางเอเชีย เช่นประเทศจีน หรือ อุตสาหกรรมอื่น เช่นการท่องเที่ยว การส่งออก ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้ประเทศ เป็นอันดับต้น ๆ

### เอกสารอ้างอิง

- [1] สมศักดิ์ ประเสริฐสุข. จิตวิทยาการจัดการองค์การอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์; 2554.
- [2] วิเชียร วิทยาอุดม. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ธนัชาการพิมพ์; 2554.
- [3] สุรพล ชามาตย์ อีรวุฒิ บุญยโสภณ วิฑูรย์ สิมะโชคดี และ ยุทธชัย บันเทิงจิตร. การพัฒนาชุดฝึกอบรมสำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อลดการเกิดของเสียจากกระบวนการผลิต. วารสารวิชาการพระจอมเกล้า พระนครเหนือ 2555; 22(3): 669-677.
- [4] Golob, TF. Review structural equation modeling for travel behavior research. Transportation Research 2003; 37: 1-25.
- [5] วรณีย์ แกมเกตุ. วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ; 2551.
- [6] Bass, BM., & Avolio, BJ: MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: Permission set. [desertation]. Redwood City, CA: Mind Garden; 1995
- [7] กานดา จันทร์แย้ม. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์ ; 2556.
- [8] ญัฐพันธ์ เขจรนนท์. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น ; 2551.
- [9] รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า ; 2554.
- [10] Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in work-related values. [desertation]. Sage, Beverley Hills, CA; 1998
- [11] Motowidlo SJ. Job performance. In LB. Weiner, WC. Borman, DR. Ilgen & RJ Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organization psychology (pp. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley and Sons; 2003
- [12] Neamtu DM, Hapenciu CV & Bejinaru R. Reflections of Data and Theory of Leadership Communication Strategies. Series Economic Sciences. Ovidius University Annals; 2019.
- [13] Burns JS. A river runs through it: A metaphor for teaching leadership theory. Journal of Leadership Studies 2000; 7(3): 41-55.
- [14] Jason E. Factors affecting employee trust in leadership. ProQuest Dissertations and Theses. Walden University; 2014.
- [15] Shaaban S & Shehata MSM. The Impact of Resilience on Performance under Transformational And Transactional Leadership. Organizational Cultures: An International Journal 2019;19(2):33-46
- [16] Maamari B. and Sahed A. How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. International Journal of Organization Analysis 2018;26(4): 630-651
- [17] Popescu M, Dogaru M, Boteanu CM, Ifrim, AM, & Florin S: Communication Vector for Growth of Management Performance. Academic Journal of Economic Studies 2020; 6(1):134-139.
- [18] Bassous MG. Factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations: A mixed methodology study. ProQuest Dissertations and Theses. University of Phoenix; 2010.
- [19] ญัฐยา ลินตระกูลผล, ผู้แปล. MBA 50 หลักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์; 2554
- [20] วีชระ เวชประสิทธิ์. ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย [ดุชฎินพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต]. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง; 2557.