



ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
แบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้
ของบุคลากรโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัย
ในเครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
Relationships between Personnel's Perception Regarding Participative
Leadership for Strategic Change and Organizational Commitment for
The Aquaculture Feed Mill (Mahachai) in the Group of Charoen
Pokphand Foods PCL

สมศักดิ์ ตันตาศณี^{1*}
Somsak Tantasanee^{1*}

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี
เลขที่ 248 แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160

¹Master of Business Administration Program, Thonburi University
248 Phetkasem 110, Nongkhaengphlu, Nongkhaem District, Bangkok 10160

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การรับรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วม 2) การรับรู้เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ใช้การวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจ เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม คำนวณจำนวนตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane ได้ 265 คน ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม 300 ชุด ได้รับกลับคืน 288 ชุด จึงใช้ตัวอย่าง 288 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ วิเคราะห์การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อองค์การโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าความสัมพันธ์ของการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การ

*ผู้เขียนหลัก (อาจารย์ ดร. ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี)
อีเมล: drsomsakt@gmail.com



และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนแรงค์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับ 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย 3.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88) และ 2) ความผูกพันต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88) อยู่ในระดับมาก 3) การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงมาก (สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ .753, p-Value .000) มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐาน

คำสำคัญ

ความเป็นผู้นำแบบการมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์ ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The objectives of this research were to study 1) personnel's perception of Participative Leadership for Strategic Change 2) personnel's perception of organizational commitment 3) the relationship between the personnel's perception regarding Participative Leadership for Strategic Change coincidentally with organizational commitment for The Aquaculture Feed Mill (Mahachai) in the group of Charoen Pokphand Foods PCL. Quantitative research by surveying was employed as research methodology and questionnaire was employed as research instrument. The number of samples calculated by the formula of Yamane (Yamane, 1967) were 265 samples, researchers distributed 300 questionnaires, and received 288 questionnaires. Thus, this research used 288 people for the samples. Sampling method used Systematic Sampling. Then analyzed data by Mean and Standard Deviation for personnel's perception regarding Participative Leadership for Strategic Change and organizational commitment. Finding out the relationship of personnel's perception regarding Participative Leadership for Strategic Change with organizational commitment and test the hypothesis by Spearman's Rank Correlation Coefficient. The statistical significance level was defined at .05. The research results found that 1) personnel's perception of Participative Leadership for Strategic Change ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .88) and 2) personnel's perception of organizational commitment ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .88) were at a high level. 3) the relationship between the personnel's perception regarding Participative Leadership for Strategic Change coincidentally with organizational commitment were positive direction at very high level ($r = .753$, p-Value = .000) at .05 level of significance. The research results proved research hypotheses.



Keywords

Participative Leadership, Strategic Organizational Change, Organizational Commitment

บทนำ

สภาพแวดล้อมขององค์การต่างๆ ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันกันทางธุรกิจมีแต่จะรุนแรงยิ่งขึ้น องค์การต่างๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์อยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Buchanan, 1974, 533- 546) แนวทางการบริหารในปัจจุบันจึงมุ่งให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001, 146) โดยที่ สมศักดิ์ ตันตาศณี และ ณีภูษิพันธ์ เขจรนันท์ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดกลางและขนาดย่อม โดยนำผลการศึกษาของ Randall & Coakley (2007) ซึ่งเสนอว่าความเป็นผู้นำองค์การสู่การปรับตัว (Adaptive Leadership) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์การไปสู่การปรับตัว โดยผู้นำต้องกำหนดประเภทของปัญหาว่าปัญหาใดเป็นปัญหาปกติประจำวันหรือเป็นปัญหาการปรับตัว โดยสนใจประเด็นที่เป็นปัญหาหลัก ทั้งนี้ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดว่าปัญหานั้นจะสร้างโอกาสได้อย่างไร ระหว่างกระบวนการผู้นำต้องคุ้มครองเจ้าของปัญหาหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่พนักงานรู้สึกได้รับความคุ้มครอง นอกจากนี้ Appelbaum, St-Pierre & Glavas (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงกลยุทธ์ (Strategic Organizational Change) ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกับผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน เปิดรับฟังพนักงาน สร้างค่านิยมเรื่องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และทำความเข้าใจมุมมองใหม่นั้น โดยค้นหาแนวทางปฏิบัติที่เป็นจริงและให้รางวัลแก่ผู้คิดค้นนวัตกรรม การศึกษาทั้งสองดังกล่าวให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การแบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสมศักดิ์ ตันตาศณี และ ณีภูษิพันธ์ เขจรนันท์ (2553) ได้เสนอแนวทางการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม โดยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาดังกล่าว ว่าสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในการนำองค์การไปสู่การปรับตัวในเชิงกลยุทธ์ได้ดี โดยเริ่มจากการเตรียมความพร้อมในความเป็นผู้นำ และผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานในองค์การมีความพร้อม และมีส่วนร่วมในการปรับกลยุทธ์ด้วย ทั้งนี้ความขัดแย้งอาจเกิดตามมา ผู้นำต้องจัดการความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น เมื่อดำเนินการปรับกลยุทธ์แล้ว ผู้นำต้องติดตามประเมินผลและควบคุมผล หากยังไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องนำปัญหานั้นย้อนกลับไปให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือกลยุทธ์อีกครั้ง หากประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องรักษากลยุทธ์นั้นให้ดำเนินต่อไป และให้รางวัลแก่ผู้เสนอความคิด

ทั้งนี้ สมศักดิ์ ตันตาศณี (2556) ได้นำแนวทางการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมศึกษากับอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มเบญจมิตร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับผู้บริหารทุกระดับในการบริหารสถานศึกษาอุดมศึกษาเอกชน วัดได้โดยการที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องสื่อสารให้พนักงานทราบข้อมูลที่เป็นเพื่อให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการปรับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้แนวทางที่จะนำมาใช้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งจากพนักงานบางส่วนได้ ผู้นำต้องดำเนินการจัดการความขัดแย้ง และต้องรับผิดชอบผลกระทบที่ติดตามมา หลังจากที่ได้ประกาศเป็นนโยบายออกไปแล้ว นอกจากนี้ต้องช่วยปกปิดผู้ที่เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้เป็นความลับก่อนในเบื้องต้น เพื่อมิให้ผู้เสนอปัญหาหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาลูกได้รับผลกระทบจากพนักงานอื่น ผู้บริหารควรเปิดให้ผู้ได้บังคับบัญชาามาขอพบเพื่อเสนอประเด็นปัญหา หรือแนวทางแก้ไขปัญหาลูกได้สะดวก หลังจากนั้นนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ต้องดำเนินการ ติดตามประเมินผลและควบคุมผลซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องเสียมิได้ หากแนวทางดังกล่าวประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องยกย่องว่าแนวทางดังกล่าวมาจากแนวคิดของลูก โดยให้รางวัลซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือที่ไม่เป็นตัวเงินแก่พนักงานนั้นด้วย และผู้บริหารต้องนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จดังกล่าวมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แต่หากไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขปรับปรุง สำหรับความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย ลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างยิ่งเพื่อองค์กร และความยอมรับและเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Mowday, Steers & Porter, 1979)

โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัล “การบริหารสู่ความเป็นเลิศ” (Thailand Quality Class: TQC) ติดต่อกัน 2 ปี ได้แก่ปี พ.ศ. 2554 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554) และปี พ.ศ. 2555 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555) แสดงถึงการเป็นองค์กรชั้นนำของไทยที่มีระบบการบริหารองค์กรอย่างบูรณาการ อย่างไรก็ตามข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) พบว่า จำนวนพนักงานในปี พ.ศ. 2557 และ พ.ศ. 2558 ที่ออกจากงานมีจำนวนมากกว่าพนักงานเข้าใหม่มาก โดยปี พ.ศ.2557 พนักงานเข้าจำนวน 6 คน ออกจำนวน 33 คน และปี พ.ศ. 2558 ณ สิ้นเดือนพฤศจิกายน พนักงานเข้าจำนวน 12 คน ออกจำนวน 29 คน (บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย), 2558) จึงควรศึกษาหาวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างไร ผลที่ได้ อาจเกิดประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมอาหารสัตว์น้ำ วงการวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ และประเทศชาติสืบไป



วัตถุประสงค์

1. ศึกษาการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วม
2. ศึกษาการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานการวิจัย

การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารสัตว์ จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัย ที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ บุคลากรโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 779 คน (บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย), 2555) คำนวณหาจำนวนตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane (Yamane, 1967) ได้จำนวนตัวอย่าง 265 คน โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 300 ชุด ได้รับกลับคืนมาจำนวน 288 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.0 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกออกไป จึงใช้จำนวนตัวอย่างเท่ากับ 288 คน การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) โดยใช้บัญชีรายชื่อของบุคลากรของทุกหน่วยประชากรมาเรียงเป็นระบบ การสุ่มจะแบ่งประชากรออกเป็นช่วงๆ ที่เท่ากันโดยใช้ช่วงสุ่มจากสัดส่วนของประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม จำนวน 7 ข้อ ของสมศักดิ์ ตันตาศณี (2556) ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 3 ข้อใหญ่ 8 ข้อย่อย พัฒนาจาก Mowday, Steers & Porter (1979) ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยพิจารณาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item - Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC = 1 ทุกข้อคำถาม และดำเนินการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุดไปทดสอบความเชื่อถือได้กับกลุ่มที่มีลักษณะเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่าง โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (Cronbach, 1951) ได้เท่ากับ 0.962

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยฝากแบบสอบถามให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) แจกกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการสุ่มตัวอย่างที่กำหนด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลนำข้อมูลที่ผ่านการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวิเคราะห์การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์การ หาค่าความสัมพันธ์ของการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การ และทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนแรงค์ กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย

1. การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในภาพรวมระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50 (S.D. = .88) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านผู้บริหารบริษัทมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายว่ายังมีข้อบกพร่องหรือไม่เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .88) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารบริษัทมีการมอบรางวัลแก่ผู้ที่เสนอความคิดและความคิดนั้นได้นำไปพัฒนาจนประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .91) ผู้บริหารบริษัทมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .84) ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหามือพบความคิดที่ไม่ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .92) ผู้บริหารเปิดโอกาสสะดวกให้สามารถเสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาบริษัท ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = .88) ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาบริษัทให้ทุกคนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .80) และผู้บริหารเก็บเป็นความลับในเบื้องต้นเมื่อมีผู้เสนอความคิดเพื่อการพัฒนาบริษัท มิให้ผู้อื่นทราบว่าใครเป็นเจ้าของความคิด ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .88) ตามลำดับ

2. การรับรู้เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในภาพรวมระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 (S.D. = .88) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างยิ่งเพื่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.80 (S.D. = .87) รองลงมา ได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .89) และความยอมรับและเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = .86) ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การ แสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมนแรงค์ (N = 779)

| ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม | ความผูกพันต่อองค์กร | | | |
|--|--|-----------------------------------|---|---------------------------|
| | การคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร | เต็มใจทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร | ยอมรับและเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยม | ภาพรวมความผูกพันต่อองค์กร |
| ผู้บริหารบริษัทมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนา | .556 | .581 | .533 | .559 |
| ทรัพยากรบุคคลด้านความเป็นผู้นำ | (.000) | (.000) | (.000) | (.000) |
| ผู้บริหารบริษัทแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ | .584 | .562 | .573 | .574 |
| ทิศทางการพัฒนาบริษัทให้ทุกคนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง | (.000) | (.000) | (.000) | (.000) |
| ผู้บริหารบริษัทเปิดโอกาสสะดวกให้สามารถเสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาบริษัท | .630 | .576 | .631 | .618 |
| ผู้บริหารเก็บเป็นความลับในเบื้องต้นเมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาบริษัท มิให้ผู้อื่นทราบว่าใครเป็นเจ้าของความคิด | (.000) | (.000) | (.000) | (.000) |
| ผู้บริหารบริษัทมีการมอบรางวัลหรือเชิดชูเกียรติ | .616 | .656 | .630 | .636 |
| ผู้ที่เสนอความคิดและความคิดนั้นได้นำไปพัฒนาจนประสบความสำเร็จ | (.000) | (.000) | (.000) | (.000) |
| ผู้บริหารบริษัทมีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข | .566 | .612 | .606 | .599 |
| ปัญหาเมื่อพบความคิดหรือกิจกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ | (.000) | (.000) | (.000) | (.000) |
| ผู้บริหารบริษัทมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายว่ายังมีข้อบกพร่องหรือไม่ | .639 | .632 | .644 | .637 |
| เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา | (.000) | (.000) | (.000) | (.000) |
| ภาพรวม | .753 | (p - Value เท่ากับ .000) | | |

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การเชิงบวกระดับสูงมาก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .753 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนด โดยที่ด้านผู้บริหารบริษัทมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายว่ายังมีข้อบกพร่องหรือไม่เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมสูงสุดเท่ากับ .637 รองลงมาได้แก่ ด้านผู้บริหารบริษัทมีการมอบรางวัล หรือเชิดชูเกียรติผู้ที่เสนอความคิดและความคิดนั้นได้นำไปพัฒนาจนประสบความสำเร็จ ($r = .636$) ด้านผู้บริหารบริษัท เปิดโอกาสสะดวกให้สามารถเสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาบริษัท ($r = .618$) ด้านผู้บริหารบริษัท มีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาเมื่อพบความคิดหรือกิจกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ ($r = .599$) ด้านผู้บริหารบริษัทแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาบริษัทให้ทุกคนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง ($r = .574$) ผู้บริหารเก็บเป็นความลับในเบื้องต้น เมื่อมีผู้เสนอความคิดเพื่อการพัฒนาบริษัท มิให้ผู้อื่นทราบว่าใครเป็นเจ้าของความคิด ($r = .561$) บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านความเป็นผู้นำ ($r = .559$) ตามลำดับเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ข้อมูลที่ได้รับ ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใด ๆ

การอภิปรายผลการวิจัย

การรับรู้ของบุคลากรของโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประกอบกับรายงานประจำปีของบริษัท อภิปรายผลได้ว่า การที่ผู้บริหารบริษัทมีการกำหนดตารางการประชุมที่สำคัญร่วมกัน และทุก 3 เดือนจะแต่งตั้งพนักงานที่มาจากกาเลือกตั้ง และผู้นำที่มีระดับอาวุโสที่มาจากกาแต่งตั้ง ประชุมร่วมกันเพื่อเจรจาเกี่ยวกับผลประโยชน์ และมีการสนทนาก่อนเริ่มปฏิบัติงานทุกเช้า อีกทั้งผู้นำที่มีระดับอาวุโสเดินสำรวจเพื่อพบปะบุคลากร ณ จุดปฏิบัติงาน และรับฟังข้อเสนอแนะอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ส่งผลให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น (บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย), 2555)

การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลที่ได้สอดคล้องกับรายงานประจำปีของบริษัท โดยบริษัทดำเนินการประเมินความผูกพันของบุคลากรทุกปี ซึ่งผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี (บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัย, 2555)

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่กำหนด เป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับ Buchanan (1974, 533-546) ซึ่งกล่าวว่าหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมปรับแผนกลยุทธ์ จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของปารีชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติ (2555) ที่พบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมี



ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่กำหนด และงานวิจัยของ Denison & Mishra (1995) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทุกๆ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนด ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ ขำเรือง และ กระทบมล ทองธรรมชาติ (2555) ที่พบว่า ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานแผนพัฒนาบุคลากรประจำวิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี ประจำปี พ.ศ. 2556- 2560, 2556)

ด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาบริษัทให้บุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ ขำเรือง และ กระทบมล ทองธรรมชาติ (2555) ที่พบว่า การเพิ่มช่องทางการสื่อสารก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีและบรรยากาศการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการเปิดโอกาสสะดวกให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาบริษัทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนด สอดคล้องกับ Buchanan (1974, 533- 546) ซึ่งกล่าวว่า หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ทั้งนี้การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทหน้าที่ของตนจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

ด้านการที่ผู้บริหารเก็บเป็นความลับในเบื้องต้น เมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาบริษัท มิให้ผู้อื่นทราบว่ามีผู้ใดเป็นเจ้าของความคิดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fox, Spector & Miles (2001) ซึ่งกล่าวว่า ความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกรังเกียจของพนักงานในเชิงลบต่อพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ความคิดเพื่อการพัฒนาบริษัทบางประการอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ส่งผลให้ผู้เสนอความคิดถูกต่อต้านจากพนักงานอื่นๆ ในองค์กรและสอดคล้องกับ Maslow (1943) ซึ่งกล่าวว่ามนุษย์ต้องการได้รับความรักและการยอมรับจากสังคมที่ตนดำรงอยู่

ด้านการที่ผู้บริหารบริษัทมีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหา เมื่อพบความคิดหรือกิจกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Harvard Business Review Analytic Services (2013) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมพนักงานเพื่อร่วมกันหาแนวทางทบทวนและพัฒนาผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานเทียบกับปีก่อนหน้าซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงาน

ด้านการมอบรางวัลผู้ที่เสนอความคิดและความคิดนั้นได้รับการนำไปพัฒนาจนประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Harvard Business Review Analytic Services (2013) ซึ่งพบว่าผู้บริหารควรมอบรางวัลสมาชิกที่ก่อให้เกิดสมรรถนะการทำงานที่ดีเยี่ยมซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงาน และสอดคล้องกับ Maslow (1943) ซึ่งกล่าวว่ามนุษย์ต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากสังคมที่ตนดำรงอยู่

ด้านการที่ผู้บริหารติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายว่ายังมีข้อบกพร่องหรือไม่เพื่อหาทางแก้ไขปัญหามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่กำหนด สอดคล้องกับ Vance (2006) ที่กล่าวว่า การตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ ช่วยให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้ต้องแจ้งผลการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติงานทราบข้อที่ควรแก้ไขพร้อมแนวทางการแก้ไข เพื่อทำงานให้สำเร็จเพราะมนุษย์ต้องการความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าว ส่วนใหญ่มาจากความสำเร็จของงาน (McClelland, 1961) และงานวิจัยของ ปาริชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติ (2555) ที่พบว่า ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่าบุคลากรของโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดเป็นไปตามสมมติฐาน

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทุกระดับของโรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำมหาชัยในเครือบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สามารถนำความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมไปใช้ในการบริหารงานเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรมุ่งเน้นความสำคัญตามลำดับค่าความสัมพันธ์ที่ได้จากผลการวิจัย โดยลำดับแรก ได้แก่

1. ผู้บริหารควรจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายว่ายังมีข้อบกพร่องหรือไม่เพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้นต้องแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแนวทางการปรับปรุงการทำงานด้วย
2. ผู้บริหารควรจัดให้มีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจผู้ที่เสนอแนวทางการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จ และต้องนำแนวทางดังกล่าวมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แนวทางที่ประสบความสำเร็จดังกล่าวได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง



3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสสะดวกให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กร การที่ประการณ์นี้ผู้บริหารบริษัทได้ดำเนินการอยู่แล้ว โดยผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรเพิ่มการเน้นย้ำสอบถามปัญหา ที่ควรปรับปรุงให้มากขึ้น หรืออาจเปิดช่องทางอื่นเพิ่ม เพื่อให้บุคลากรสามารถเสนอแนะได้สะดวกมากขึ้น จะก่อให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมเพื่อหาสาเหตุหรือแนวทางแก้ไขปัญหาเมื่อพบความคิดหรือ กิจกรรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ

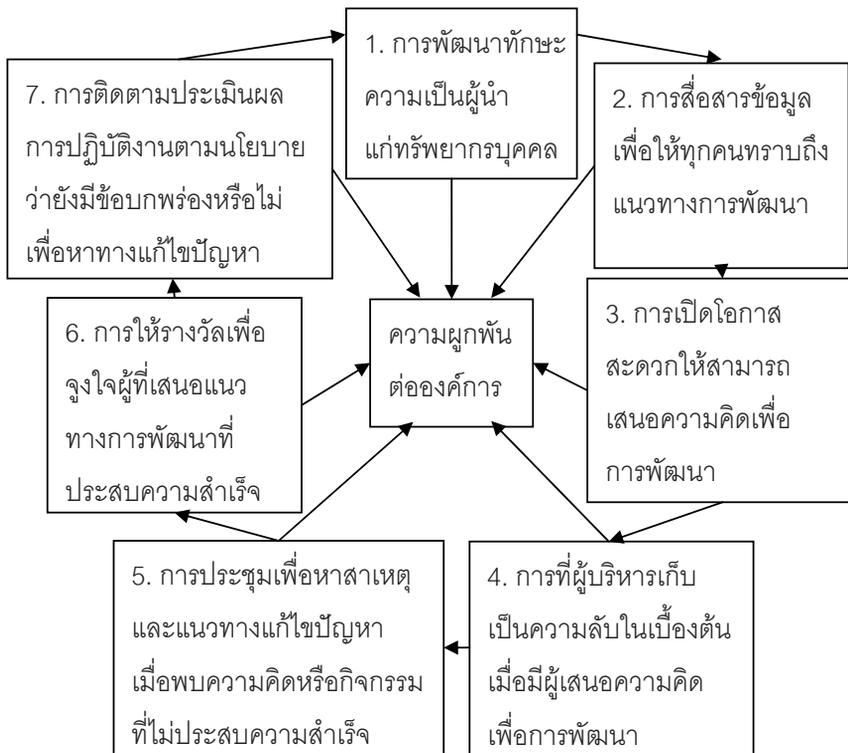
5. ผู้บริหารควรสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรทราบแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. ผู้บริหารควรเก็บเป็นความลับในเบื้องต้น เมื่อมีผู้เสนอความคิดเพื่อการพัฒนาบริษัท มิให้ผู้อื่น ทราบว่าใครเป็นเจ้าของความคิด เพื่อมิให้ผู้นั้นถูกต่อต้านจากผู้อื่น

7. ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำแก่บุคลากร

ทั้งนี้ การดำเนินการตามแนวทางความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วม อาจช่วยให้เกิดประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากรในอนาคต โดยอาจเกิดนวัตกรรมการทำงานใหม่ ที่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมในอนาคต จากการมีส่วนร่วมคิดค้นของพนักงาน

ผลการวิจัยที่ได้รับในครั้งนี้ สามารถสร้างเป็น “แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม” ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมซึ่งพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรนำแนวทางความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมไปวิจัยต่อยอดความรู้ โดยทำการศึกษาการพัฒนาแนวทางความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรเพื่อการพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม หรือศึกษากับองค์การธุรกิจที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสถานประกอบการที่ให้ความสนใจนำแนวทางดังกล่าวนี้ไปใช้ โดยติดตามศึกษาถึงผลที่ได้รับจากการใช้แนวทางดังกล่าวนี้ในการบริหารองค์การ นอกจากนี้ อาจนำแนวทางดังกล่าวไปศึกษากับองค์การธุรกิจอื่นๆ ด้วย เพื่อศึกษาว่าแนวทางดังกล่าวนี้จะสามารถนำไปใช้ได้ดีเช่นเดียวกันหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานแผนพัฒนาบุคลากรประจำวิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี. (2556). **แผนพัฒนาบุคลากรประจำวิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี พ.ศ. 2556 - 2560**. สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2559, จาก http://www.ppc.chula.ac.th/admin_division/strategy/devstaff2556-2560.pdf.
- บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย). (2555). **รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ประจำปี 2555**. สมุทรสาคร: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย).
- บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย). (2558). **อัตรากำลังพล**. สมุทรสาคร: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย).
- ปาริชาติ ขำเรือง และ กระมล ทองธรรมชาติ. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ราชภัฏ. **วารสารสมาคมนักวิจัย**. 17(1), 90 - 101.
- สมศักดิ์ ตันตาศนี. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วมในการบริหารธุรกิจการศึกษา: อุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มเบญจมิตร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- สมศักดิ์ ตันตาศนี และ ณิชฐพันธ์ เขจรันนทร์. (2553). แนวทางการประยุกต์แนวคิดความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงกลยุทธ์: ศึกษาอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดกลางและขนาดย่อม. **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต**. 6(3), 52-53.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). **เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ปี 2554 บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย)**. สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2558, จาก <http://www.tqa.or.th/uploads/files/2011%20CPF%20Maha%20Thai.pdf>.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555). **เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ปี 2555 บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย)**. สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2558, จาก <http://www.tqa.or.th/uploads/files/CPF-MH-Thai%2055.pdf>.



- Appelbaum, S. H. ; St-Pierre, N. & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. **Management Decision**. 36(5), 289–301.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**. 19, 533 - 546.
- Cronbach, L. J. (1951). Cronbach, L. J. coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**. 16(3), 297 - 334.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**. 6(2), 204 - 223.
- Fox, S. ; Spector, P. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. **Journal of Vocational Behavior**. 59, 291 - 309.
- Harvard Business Review Analytic Services. (2013). **The Impact of Employee Engagement on Performance**. NY: Harvard Business Publishing.
- Hollriegel, D. ; Slooum, J. W. & Woodman, R. W. (2001). **Organization Behavior** (9th ed.). Ohio: South-Western College.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human motivation. **Psychological Review**. 50, 370 - 396.
- McClelland, D. C. (1961). **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mowday, R. ; Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, 224 - 247.
- Randall, L. M. & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. **Leadership & Organization Development Journal**. 28(4), 325 - 335.
- Vance, R. J. (2006). **Employee engagement and commitment; a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization**. VA: SHRM Foundation.
- Yamane, T. (1967). **Statistics, an introductory analysis**. (2nd ed.). NY: Harper and Row.