

## การมีส่วนร่วมของพนักงานและความสามารถในการปฏิบัติงานของ พนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย

### EMPLOYEE INVOLVEMENT AND EMPLOYEE WORK PERFORMANCE IN THAILAND AUTO PART INDUSTRY

อภิวรรณ กรมเมือง<sup>1</sup> โอปอล สุวรรณเมฆ<sup>2</sup> ประเมศร์ อัครเรืองพิภพ<sup>3</sup> ชลิตา ศรีนวล<sup>4</sup>

Apiwat Krommuang, Opal Suwunnamek, Poramate Asawaruangpipop, Chalita Srinuan

Received October 1, 2020

Revised November 6, 2020

Accepted December 4, 2020

#### บทคัดย่อ

การศึกษารั้วนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในกรุงเทพมหานคร ปทุมธานี สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง จำนวน 383 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการศึกษาพบว่าเป็นเพศชาย ร้อยละ 55.1 อายุระหว่าง 25-35 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ทำงานในโรงงานปัจจุบันที่ 1-5 ปี จากปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั้งหมด 4 ปัจจัยนั้น มี 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมด้านรางวัล (2) การมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ และ (3) การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล มีค่านำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .800, .789 และ .738 ตามลำดับ ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย

**คำสำคัญ** การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้เขียนหลัก อีเมล: apiwat.kr@kmitl.ac.th

KMITL Business School King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Corresponding Author, E-mail Address: apiwat.kr@kmitl.ac.th

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อีเมล: opal.su@kmitl.ac.th

KMITL Business School King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, E-mail Address: opal.su@kmitl.ac.th

<sup>3</sup> คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อีเมล: poramate.as@kmitl.ac.th

KMITL Business School King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, E-mail Address: poramate.as@kmitl.ac.th

<sup>4</sup> คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อีเมล: chalita.sr@kmitl.ac.th

KMITL Business School King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, E-mail Address: chalita.sr@kmitl.ac.th

## Abstract

This study is aimed to analyze an influence of employee involvement on employee work performance in Thailand auto part industry. Data collection by questionnaire was distributed to 383 respondents working in auto part industries in Bangkok, Pathum Thani, Samut Prakan, Chachoengsao, Chonburi, and Rayong. Statistics for data analysis were percentage and Structural Equation Modeling (SEM). The result showed that there were 55.1% male, 25-35 years of age, bachelor's or equivalent level, 1-5 years of work experience (at the present plants). From 4 factors of employee involvement, there were 3 factors, namely, (1) reward sharing, (2) power sharing, and (3) information sharing which their factor loadings were .800, .789, and .738, respectively, positively influenced employee work performance in this industry.

**Keywords:** Employee involvement, Employee work performance, Auto part industry

## บทนำ

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศที่ได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลไทยมาอย่างต่อเนื่องนับจากปี 2506 และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยในปี 2562-2564 ยังมีแนวโน้มยังเติบโตอย่างต่อเนื่องจากความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศที่ขยายตัวได้ในอัตรา 5% ต่อปีโดยประมาณตามปริมาณการผลิตรถยนต์ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (วรรณฯ ยงพิศาลภพ, 2562) นอกจากนี้ประเทศไทยมีจำนวนผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคนี้ เนื่องจากความได้เปรียบด้านที่ตั้งจากการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคของอาเซียนจึงถือเป็นหนึ่งใน แหล่งผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่สำคัญของโลก (Global Sourcing) ทั้ง (ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน, 2561) นี้ ในปี 2561 ไทยมีสถานะเป็นผู้ส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ทุกประเภทเป็นอันดับ 1 ของ อาเซียน และอันดับ 14 ของโลก โดยส่งออกไปยังฐานผลิตยานยนต์สำคัญในอาเซียน สหรัฐฯ และญี่ปุ่น ในสัดส่วน 28% 15% และ 9% ตามลำดับ (สถาบันยานยนต์, 2563)

สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งของการที่อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการแข่งขันมาจากการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินงานตามข้อกำหนดของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์จากนานาชาติได้ จึงสามารถกล่าวได้ว่าในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์นั้นพนักงานองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก (Pitafi, et al., 2018, p. 199-208) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มักมีข้อกำหนดต่าง ๆ จากลูกค้าที่เป็นบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ให้ปฏิบัติตามระบบคุณภาพมากขึ้น เช่น ระบบการผลิตแบบลีน หรือระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO/TS 16949 และยังมีระบบอื่น ๆ อีกมากมาย ตามข้อกำหนดของบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ ซึ่งทุกระบบที่กล่าวมาแล้วต้องให้พนักงานขององค์กรเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานทั้งสิ้น และปัญหาสำคัญที่กำลังเกิดขึ้นต่อแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยคือการขาดแคลนแรงงานฝีมือในการทำงานในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งบริษัทต่างๆต้องพยายามให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรอย่างยั่งยืน โดยจะเห็นได้จากกรณีที่บริษัทประกอบรถยนต์ขนาดใหญ่บางบริษัทมีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรเพื่อทำงานกับองค์กรของตนเอง เป็นต้น ดังนั้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Lawler, et al., 1995; Lei, S., et al, 2018)

การศึกษาในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการหาปัจจัยของการมีส่วนร่วมของพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ (Power sharing) การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล (Information sharing) การมีส่วนร่วมด้านความรู้และทักษะ (Knowledge sharing) และการมีส่วนร่วมด้านรางวัล (Reward sharing) (Lawler, et al., 1992, p. 6-10) ว่ามีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่และอย่างไร เพื่อทำความเข้าใจและสามารถดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) ต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance) ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)

ในการพัฒนาองค์กรโดยการประยุกต์ใช้ระบบหรือเครื่องมือต่าง ๆ ในองค์กรนั้นต้องอาศัยพนักงานเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อให้ระบบต่าง ๆ สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ตามขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการออกแบบงานหรือให้ข้อเสนอแนะต่องานที่ปฏิบัติอยู่อย่างเหมาะสม (Lawler, et al., 1992, p. 6-1-0) ซึ่งผลจากการส่งเสริมการมีส่วนร่วมนั้นจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มระดับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Organization performance) และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Organization satisfaction) (Taylor, & Wright, 2003, p. 535-50)

แนวคิดการมีส่วนร่วมของพนักงานหมายถึง การให้พนักงานทุกระดับมีบทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการให้ข้อมูล ซึ่งองค์กรต้องกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาพนักงานหลายด้าน (Carmeli et al., 2017, p. 1380-1395)

ภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพพบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรจะประกอบไปด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานใน 4 ด้านคือ 1) การมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ (Power sharing) หมายถึง การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมทางด้านอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรที่จะมีผลต่อการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของตนเองตลอดจนการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ 2) การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล (Information sharing) หมายถึง การที่พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นจากองค์กรสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และใช้สำหรับการพัฒนาหน่วยงานตลอดจนสามารถ ส่งต่อข้อมูลแก่ทีมงานและ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้เข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามระดับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน สภาพการแข่งขัน รวมถึงแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กรได้ 3) การมีส่วนร่วมด้านความรู้และทักษะ (Knowledge sharing) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ของตนเอง เช่น เสนอหัวข้อที่ต้องการฝึกอบรม หรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความรอบรู้ที่หลากหลายมิติเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในกรณีที่ต้องจัดการต่อภัยคุกคามการทำงานที่หลากหลายของพนักงาน และ 4) การมีส่วนร่วมด้านรางวัล (Reward sharing) หมายถึง การที่พนักงานได้รับส่วนแบ่งรางวัลซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยประกอบไปด้วยรางวัลภายในที่เป็นรางวัลที่มีผลต่อจิตใจ เช่น รางวัลความภาคภูมิใจ

ในความสำเร็จของงาน การได้รับคำชื่นชม และรางวัลอีกกลุ่มหนึ่งเป็นการให้รางวัลภายนอกเป็นคำตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินเดือน โบนัส การเลื่อนขั้น สวัสดิการที่เหมาะสม และการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม ตัวแปรที่ทุกวรรณกรรมแสดงผลออกมาในลักษณะเดียวกันว่าส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานสามารถสรุปออกมาได้ 4 ตัวแปรดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการสรุปงานวิจัย และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)

ชื่อผู้วิจัย (ปีที่ทำการศึกษา)	เกณฑ์ชีวิต 4 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)			
	Power Sharing	Information Sharing	Knowledge Sharing	Reward Sharing
Lawler, et al., (1992)	✓	✓	✓	✓
Lin, (2006)	✓	✓	✓	✓
Cheung and To (2010)	✓	✓	✓	✓
Carmeli et al., (2017)	✓	✓	✓	✓
Lei S., et al (2018)	✓	✓	✓	✓

#### ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance)

ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานหมายถึง การที่พนักงานมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่รับผิดชอบของตนได้ตามมาตรฐานของงานหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Parry, 1997) ซึ่งโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมมักวัดความสามารถของการปฏิบัติงาน จากกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ปัจจัยในการนำเข้า (Input) ที่หมายถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักร คน กระบวนการจัดการ ข้อมูล และเงินทุน เป็นต้น เพื่อให้ออกมาเป็นผลผลิต (Output) ที่เป็นได้ทั้งรูปแบบของสินค้าและบริการ ให้กับลูกค้าภายนอกหรืองานที่ต้องส่งต่อให้หน่วยงานภายในองค์กรที่อยู่ในกระบวนการถัดไป

การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรจึงหมายถึงการดำเนินการเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานหรือการทำงานว่าส่งผลต่อองค์กรอย่างไรเมื่อเทียบกับหลักเกณฑ์มาตรฐานซึ่งมักหมายถึงเป้าหมายของการทำงานที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรทราบระดับของการทำงานของพนักงาน และพยายามปรับปรุงเพื่อให้การทำงานเกิดความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร (Porter, & Lawler, 1968) นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางด้านศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นได้มีผู้เชี่ยวชาญได้อธิบายไว้ 5 ด้าน คือ 1) ความสำเร็จของงาน (Success) ที่มีการดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนที่วางแผนไว้อย่างเหมาะสมและทันตามกำหนดเวลา และงานมีปริมาณที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) คุณภาพของงาน (Quality) ที่มีผลของการทำงานถูกต้องตามเงื่อนไขหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และผลงานตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก 3) ความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) ที่มีการปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและระเบียบที่กำหนดไว้ด้วยความซื่อสัตย์ และรับผิดชอบในการดำเนินงานให้ลุล่วงแม้ว่าจะเลยเวลาการปฏิบัติงานในบางครั้ง 4) ความรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledge) ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี และมีความสามารถในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ และ 5) กระบวนการ

ปฏิบัติงาน (Process) ที่มีการใช้วิธีการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีกระบวนการประเมินผลที่ถูกต้องเหมาะสม ดังนี้

**ตารางที่ 2** แสดงสรุปงานวิจัย และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance)

ชื่อผู้วิจัย (ปีที่ทำการศึกษา)	เกณฑ์ชี้วัด 5 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance)				
	Success	Quality	Responsibility	Knowledge	Process
Porter & Lawler (1968)	✓	✓	✓	✓	✓
Pitafi, A., et al. (2018)	✓	✓	✓	✓	✓
Kloutsiniotis, P., & Mihail, D. (2019)	✓	✓	✓	✓	✓
Stollberger, J., et al. (2019)	✓	✓	✓	✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเกี่ยวข้องกับการทำให้ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้นตามตัวแปรที่แสดงในตารางที่ 2 อย่างไรก็ตามยังมีบางตัวแปรของการมีส่วนร่วมของพนักงานที่งานวิจัยไม่สามารถสรุปได้ตรงกันว่าส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานเนื่องจากบริบทและขอบเขตของงานวิจัยที่แตกต่างกัน

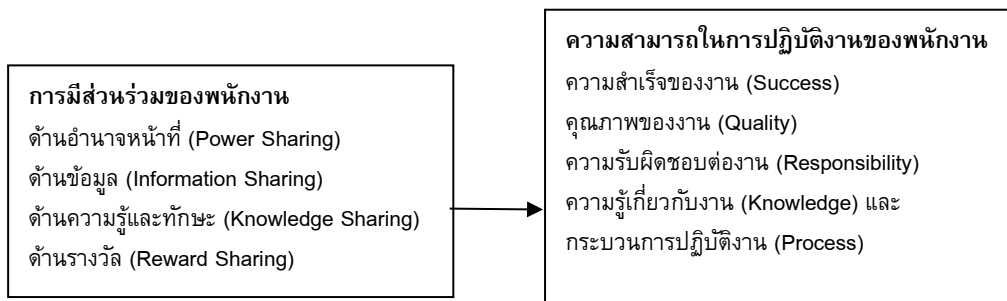
## วิธีดำเนินการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงานและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยมีกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในภาพที่ 1



**ภาพที่ 1** แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอนในนิคมอุตสาหกรรมในเขตภาคตะวันออก และกรุงเทพมหานคร จำนวน 227 โรงงาน และทำการกำหนดจำนวนตัวอย่างจากสูตรของ Cochran, W. G. (1953) ได้จำนวนตัวอย่าง 383 คน

และทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยแบ่งสัดส่วนจำนวนพนักงานที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยตามจำนวนโรงงานที่ตั้งในแต่ละจังหวัด ดังตารางที่ 3 และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้แบบสอบถามไปยังโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตามขอบเขตประชากรที่กำหนดในจังหวัดต่างๆ ด้วยวิธีการส่งไปรษณีย์ การส่งผ่านทางออนไลน์ และเข้าไปแจกแบบสอบถามภายในที่ตั้งของโรงงานนั้นๆ โดยให้ฝ่ายบุคคลหรือตัวแทนของโรงงานช่วยกระจายแบบสอบถามไปยังแผนกต่างๆ

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรโดยจำแนกตามพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมแต่ละจังหวัด

พื้นที่ (จังหวัด)	จำนวน (บริษัท)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1. กรุงเทพมหานคร	17	29
2. ปทุมธานี	4	7
3. สมุทรปราการ	33	56
4. ฉะเชิงเทรา	31	52
5. ชลบุรี	128	215
6. ระยอง	14	24
รวม	227	383

ที่มา : สถาบันยานยนต์, 2563

#### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรอิสระ (Independent variables) คือการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee work performance) โดยสามารถจัดให้อยู่ในรูปแบบ ตัวแปรแฝง (Latent variable) และตัวแปรสังเกต (Observed variable) ได้ดังแสดงในตารางที่ 4 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงสรุปตัวแปรสำหรับโมเดลตั้งต้น (Initial Model)

Latent Variable	Observed Variable
การมีส่วนร่วมของพนักงาน Employee Involvement (EI)	การมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่: Power Sharing (PS), การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล: Information Sharing (IS), การมีส่วนร่วมด้านความรู้และทักษะ: Knowledge Sharing (KS), การมีส่วนร่วมด้านรางวัล: Reward Sharing (RS)
ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน Employee Work Performance (EWP)	ความสำเร็จของงาน: Success (SC), คุณภาพของงาน: Quality (QU), ความรับผิดชอบต่องาน: Responsibility (RE), ความรู้เกี่ยวกับงาน: Knowledge (KL), กระบวนการปฏิบัติงาน: Process (PC)

วิธีการศึกษา ดำเนินการโดยศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและสร้างโมเดลสมการตั้งต้น (Initial model) จากนั้นดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปใช้ได้มีการทดลองเก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 30 ชุดเพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่นโดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Try out) และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

(SPSS) หาค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามโดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1951) ค่าสัมประสิทธิ์ค่าความเชื่อถือได้แอลฟาของข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.97 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานค่าความเชื่อถือได้ในระดับดีมาก และเก็บข้อมูลจริงตามจำนวนตัวอย่างที่กำหนดเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติได้แก่ SPSS และ AMOS โดยสถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ในการอธิบายถึงข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) โดยการใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วย Structural Equation Modeling (SEM) สำหรับการทดสอบสมมติฐาน และหาความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้างของ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee work performance) ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ซึ่งวิธีการประเมินความกลมกลืนของโมเดลค่าสถิติสำคัญที่ใช้ตรวจสอบความพอเหมาะพอดี (Fit) ระหว่างโมเดลเชิงสาเหตุที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมกับโมเดลเชิงประจักษ์ที่ได้จากสำรวจข้อมูล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) จะพิจารณาค่าทางสถิติต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงเกณฑ์ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดล

ดัชนี (Goodness of Fit Measures)	คำอธิบาย	เกณฑ์พิจารณา (Recommended Value)	อ้างอิง
$\chi^2$ -test statistics/df CMIN/DF)	Relative Chi square	$\leq 3.00$	Hair <i>et al.</i> (2010)
GFI	Goodness of Fit Index	$\geq .90$	Hair <i>et al.</i> (2010)
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	$\geq 0.9$	Schumaker and Lomax (2004).
CFI	Comparative Fit Index	$\geq 0.9$	Hair <i>et al.</i> (2010), Bentler P.M. (1980)
NFI	The Normed Fit Index	$\geq .90$	Hair <i>et al.</i> (2010), Bentler P.M. (1980)
RMSEA	Root mean square error of approximation	$\leq 0.08$	Hair <i>et al.</i> (2010),

## ผลการวิจัย

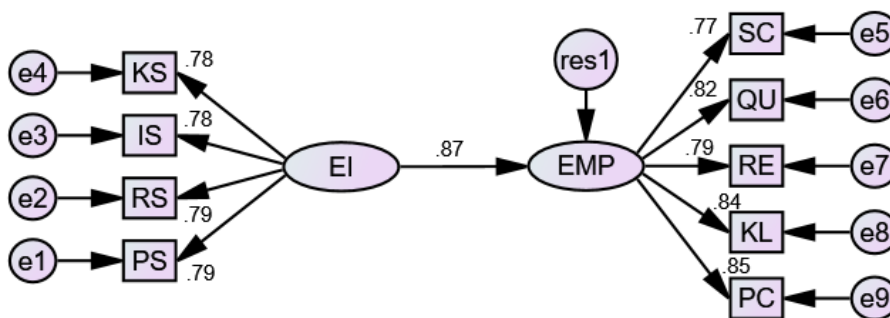
การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานแสดงปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารังนี้ จำนวน 383 คน จำแนกในรายละเอียดดังนี้ (1) เพศ พบว่าเพศชายมีจำนวนมากกว่าเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55.1 โดยเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 44.9 (2) อายุ พบว่าอายุ 25-35 ปี มีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมา อายุต่ำกว่า 25 ปี, อายุ 36-45 ปี และอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.1, 19.8 และ 14.4 ตามลำดับ (3) ระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 33.7 และ 15.1 ตามลำดับ (4) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (นับเฉพาะโรงงานปัจจุบัน) พบว่ามีประสบการณ์ระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ

42.8 รองลงมา มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี, น้อยกว่า 1 ปี และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.4, 19.3, และ 10.4 ตามลำดับ

**การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)**

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของโมเดลตั้งต้นนั้นเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงประจักษ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 2 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance) โดยตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงแต่ละตัวรวมจำนวน 9 ตัวแปร โดยสามารถแสดงเส้นความสัมพันธ์และตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 2 ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อหาค่าทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย พบว่าผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าตัวแปรสังเกตมีความสามารถเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวัดของตัวแปรแฝงแต่ละตัวตามกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ อย่างไรก็ตามค่าที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของโมเดลตั้งต้นส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 6 ดังนั้นจึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับโมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และยังไม่สามารถนำค่าต่าง ๆ ไปทำการอภิปรายผลถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ จึงต้องทำการปรับปรุงโมเดลจนค่าต่าง ๆ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดต่อไปเพื่อนำค่าที่ได้มาวิเคราะห์และอภิปรายผลถึงอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่อไป



**ภาพที่ 2** แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)

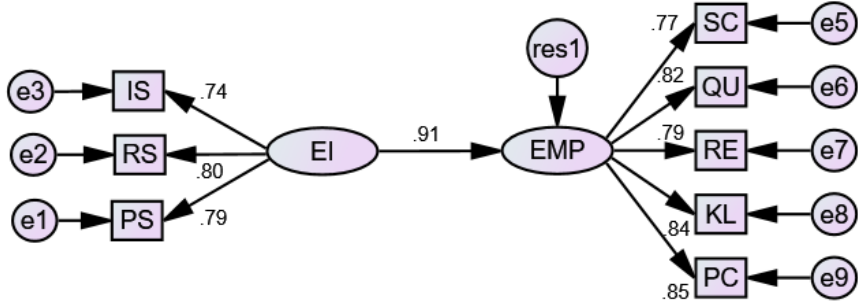
**ตารางที่ 6** แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Initial Model)

Goodness of Fit Measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
$\chi^2$ -test statistics/df	$\leq 3.00$	3.249
GFI	$\geq 0.90$	.951
AGFI	$\geq 0.90$	.915
CFI	$\geq 0.90$	.975
NFI	$\geq 0.90$	.964
RMSEA	$\leq 0.08$	.077



**ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit Model)**

การปรับปรุงโมเดลสมการโครงสร้างจากโมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ทำโดยวิธีการตัดตัวแปรบางตัวออกจากโมเดล (Data Reduction) โดยการพิจารณาตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากและทำให้โมเดลไม่เป็นที่ยอมรับ จึงต้องตัดลดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นออก (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) ผลจากการปรับปรุงโมเดลจนผ่านตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดตั้งแสดงในรูปภาพที่ 3 และ ตารางที่ 7



ภาพที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตารางที่ 7 แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

Goodness of Fit Measures	Recommended Value	Structural Model (Result)
$\chi^2$ -test statistics/df	$\leq 3.00$	2.232
GFI	$\geq 0.90$	.972
AGFI	$\geq 0.90$	.974
CFI	$\geq 0.90$	.988
NFI	$\geq 0.90$	.979
RMSEA	$\leq 0.08$	.057

ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายใต้การปรับปรุงโมเดล (Fit Model)

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	สัมประสิทธิ์อิทธิพล	สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน			
EMP <--- EI	.905	.907	.060	15.125	***
PS <--- EI	1.000	.789			
RS <--- EI	1.024	.800	.063	16.242	***
IS <--- EI	.903	.738	.061	14.809	***
QU <--- EMP	1.000	.823			
RE <--- EMP	.910	.793	.051	17.941	***
KL <--- EMP	1.032	.842	.053	19.580	***

ตัวแปร	Estimate		Standard Error	Critical Ratio	P
	สัมประสิทธิ์อิทธิพล	สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน			
PC <--- EMP	1.048	.851	.053	19.874	***
SC <--- EMP	.907	.771	.053	17.220	***
$R^2_{EI} = 0.11$					

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่น้อยกว่า 0.001

จากตารางที่ 7 และ ตารางที่ 8 พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-Square = 2.232, P = 0.002, ค่าดัชนี GFI = 0.972, AGFI = 0.974, CFI = 0.988, NFI = 0.979 และ RMSEA = 0.057 จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างโมเดลส่วนใหญ่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) ที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance) ได้ 3 ตัวแปร คือ (1) การมีส่วนร่วมด้านรางวัล (Reward Sharing) (2) การมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ (Power Sharing) และ (3) การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล (Information Sharing) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .800, .789 และ .738 ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) สามารถสรุปตัวแปรสังเกตที่เป็นมาตรวัดของตัวแปรแฝงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance) ได้ 5 ตัวแปร คือ (1) ความสำเร็จของงาน (Success) (2) คุณภาพของงาน (Quality) (3) ความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) (4) ความรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledge) และ (5) กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .771, .823, .793, .842 และ .851 ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) ในโมเดลที่ปรับปรุงแล้วพบว่าตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อตัวแปรแฝงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance) ในระดับนัยสำคัญที่น้อยกว่า 0.001

#### ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่าการศึกษานี้ มีผลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ในตอนต้นคือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นจะใช้ในการอภิปรายผลการศึกษา ต่อไป

### สรุปและอภิปรายผล

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในความรู้และความสามารถต่าง ๆ ที่มี มาพัฒนาปรับปรุงเพื่อทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างสูงสุด และเมื่อองค์กรมีคนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน องค์กรต้องมีการหาวิธีที่จะจูงใจ

ให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ พยายามให้พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรที่พวกเขาอยู่นั้นได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และทำให้พนักงานของบริษัทรู้สึกผูกพันองค์กร ได้รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานและรับรู้ถึงประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับเมื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รูปแบบของการบริหารที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร การให้พนักงานเป็นส่วนสำคัญในทีมแก้ไขปัญหา พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ เป็นต้น (Lippstreu, M.T., & Judge, A., 2008; Stollberger, J., et al., 2019)

ผลจากการศึกษาจากตัวแปรการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) ที่ส่งผลทางตรงต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Work Performance) ประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ด้าน คือ (1) การมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ (Power sharing) (2) การมีส่วนร่วมด้านรางวัล (Reward sharing) และ (3) การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล (Information sharing) โดยการมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ (Power sharing) คือการให้อำนาจในการตัดสินใจตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบ หรือเป็นการกระจายอำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ทำให้การทำงานของพนักงานสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วไม่ต้องรอกระบวนการการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาในหลายระดับที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ดังนั้นจึงทำให้การทำงานไหลลื่นและเป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยที่นิยมนำหลักการต่างๆมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพ เช่น หลักการจัดการโซ่อุปทาน หลักการผลิตแบบลีน ตลอดจนระบบมาตรฐานคุณภาพต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการผ่านพนักงานขององค์กร หรือพนักงานต้องเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามอย่างให้ความร่วมมือ จึงจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายของระบบนั้นๆ นอกจากนี้การให้พนักงานมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสมจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในตนเองและเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เห็นเองตัดสินใจผิดพลาด จึงส่งผลต่อคุณภาพของงานที่ดีขึ้น (Lawler, et al., 1992; Lin, 2006; Lei S., et al 2018)

การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล (Information Sharing) ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ มีการใช้ข้อมูลจำนวนมากทั้งในส่วนของข้อมูลทางธุรกิจ เช่น ข้อมูลความต้องการของลูกค้าสำหรับใช้ในการออกแบบและผลิตสินค้า หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น รายละเอียดของชิ้นส่วนต่าง ๆ สเปคของชิ้นส่วน ตารางการผลิตและกำหนดการส่งมอบให้กับลูกค้าที่หลากหลาย เป็นต้น ดังนั้นหากสามารถบริหารข้อมูลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นและสามารถส่งผ่านข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการแบ่งปันหรือใช้ข้อมูลร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การทำงานก็จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มากขึ้นนอกจากนี้ข้อมูลบางอย่างหากสามารถแบ่งปันและใช้ร่วมกันได้อีก ความต้องการของลูกค้าหรือแผนการขายของลูกค้าก็จะทำให้การทำงานถูกต้องแม่นยำมากขึ้น เนื่องจากสามารถลดการคาดการณ์หรือการพยากรณ์ลงได้ส่งผลต่อความคลาดเคลื่อนของข้อมูลลดน้อยลงเป็นผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Lawler, et al., 1992; Lin, 2006)

การมีส่วนร่วมด้านรางวัล (Reward Sharing) ถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้พนักงานที่ได้รับรางวัลก็จะเกิดความภาคภูมิใจต่อตนเองและพยายามรักษามาตรฐานการทำงานของตนให้ดีเพื่อรักษาชื่อเสียงและได้รับการยอมรับต่อไป รางวัลขององค์กรสามารถเป็นได้ทั้งในรูปที่เป็นตัวเงินหรือสิ่งของที่มีมูลค่า และการให้รางวัลในลักษณะที่เป็นการยกย่อง ชมเชย เช่น การให้เกียรติบัตร หรือการประกาศยกย่อง หรือแม้กระทั่งการให้เวลาว่างที่มากขึ้นเพื่อให้ได้ใช้เวลากับการสมดุระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เป็นต้น (Lawler, et al., 1992; Lee, et al., 2016)

การมีส่วนร่วมด้านความรู้และทักษะ (Knowledge Sharing) เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถสรุปได้ว่าส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสาเหตุสำคัญอาจเนื่องมาจากการพัฒนาความรู้และทักษะใน

งานของพนักงานเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่พนักงานทุกคนได้รับตามหน้าที่รับผิดชอบ และตามลำดับขั้นของการทำงาน โดยองค์กรจะกำหนดคุณสมบัติทางด้านความรู้ตามตำแหน่งงานไว้ตั้งแต่ตอนต้น จากนั้นจะทำการคัดเลือกและรับพนักงานเข้าทำงานตามความรู้ความสามารถและทักษะตามที่กำหนดไว้ตั้งแต่ตอนต้น นอกจากนี้ องค์กรมักมีแผนการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานให้กับพนักงานเป็นพื้นฐานอยู่แล้วตั้งแต่ การปฐมนิเทศ ตอนเริ่มต้นทำงาน หรือการสอนงานจากหัวหน้างาน ระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทำให้การมีส่วนร่วมทางด้านความรู้และทักษะจึงเป็นเรื่องพื้นฐานที่พนักงานทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมอยู่เป็นปกติ ผลการศึกษาจึงไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่ชัดว่าการมีส่วนร่วมด้านความรู้และทักษะส่งผลต่อการทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน

จากผลการศึกษาที่พบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานครบทั้ง 5 ด้านเนื่องจากในการปฏิบัติงานหากพนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ โดยมีการให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจในการทำงานอย่างเหมาะสมต่อหน้าที่รับผิดชอบจะทำให้งานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ร่วมกับมีการให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น ทราบเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติ ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน ทราบแผนการดำเนินงานโดยไม่ต้องพยากรณ์ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงหน้าที่รับผิดชอบต่องานนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น (Responsibility: RE) เพราะต้องรับผิดชอบต่ออำนาจการตัดสินใจของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา งานที่ออกมาจึงมีโอกาสประสบความสำเร็จ (Success: SC) และทำงานได้อย่างมีคุณภาพ (Quality: QU) ตามมาตรฐานที่กำหนดมากขึ้น เพราะข้อมูลต่างๆ ที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเป็นขั้นเป็นตอนตามวิธีการที่ถูกต้องและพนักงานไม่ต้องใช้การคาดเดา นอกจากนี้ การให้พนักงานมีส่วนร่วมทางด้านรางวัลโดยมีการกำหนดรางวัลให้กับพนักงานอย่างจริงจังและเหมาะสมก็จะส่งผลต่อการให้พนักงานให้ความร่วมมือต่อองค์กรในการพัฒนาความรู้ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน (Knowledge: KL) เพื่อให้สามารถได้รับรางวัลที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน และมีความพยายามในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของตนเอง (Process: PC) เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในสายงานที่รับผิดชอบ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลทางตรงต่อการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ตามผลการศึกษา โดยพนักงานถือเป็นส่วนสำคัญในกรณีที่ต้องการนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วยพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่างชาติ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมความร่วมมือในองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่กิจกรรมพื้นฐานเช่น 5ส. Kaizen ไปจนถึงกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เช่น Total Quality Management หรือ Supply Chain Management เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือต่างๆ จะสามารถพัฒนาองค์กรได้ต้องเกิดจากการยอมรับถึงประโยชน์และการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน หากพนักงานมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอก็จะดำเนินตามขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาอย่างเต็มที่ ไม่คิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภาระงานประจำที่ดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ องค์กรอาจต้องพิจารณากิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เช่น กิจกรรมกลุ่มทางสังคมหรือกิจกรรมสันทนาการต่างๆ ที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงานและเกิดความผูกพันกับองค์กรในรูปแบบที่มากกว่าการปฏิบัติงานเพื่อแลกกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว พร้อมทั้งการกำหนดรางวัล เช่น การชมเชย หรือประกาศนียบัตร สำหรับผู้ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับองค์กรเป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee work performance) ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ทำให้ผลการวิเคราะห์ที่ได้สามารถอธิบายได้จำกัดตามขอบเขตงานวิจัยนี้เท่านั้นและจากผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งยังมีตัวแปรอื่น ๆ อีกที่ยังไม่ได้นำมาทำการศึกษาในครั้งนี้ที่อาจมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ระบบการผลิตแบบลีน (Lean production system) ที่จะช่วยให้เกิดการลดความสูญเสียและปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น รวมไปถึง ระบบการบริหารโซ่อุปทาน ที่จะช่วยให้การไหลของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ในการวิจัยครั้งต่อไปสามารถเพิ่มการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ หรือใช้เทคนิคอื่น ๆ จะทำให้สามารถอธิบายผลของการศึกษาได้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). ไมเคิลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- วรรณดา ยงพิศลาภพ. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-64 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. ค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.krungsri.com/bank/getmedia/352ec633-d54a-45ef-ae6d-d3b8c3602417/IO>
- ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน. (2561). อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในอาเซียน. ค้นเมื่อ 15 เมษายน 2563, จาก <http://www.aseanhai.net/main.php?filename=index>
- สถาบันยานยนต์. (2563). ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มือแรก. ค้นเมื่อ 15 เมษายน 2563, จาก <http://www.thaiauto.or.th/2012/th/>
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419–456.
- Bollen, K. A. (1989). *Wiley series in probability and mathematical statistics. Applied probability and statistics section. Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., & Tarba, S. Y. (2017). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1380-1395.
- Cheung, M. F. Y. and To, W. M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(3), 259-272.
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Ed. 7th). New Jersey: Prentice Hall.
- Kloutsiniotis, P., & Mihail, D. (2019). Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*.

- Lawler, E. E. III., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1992). The Fortune 1000 and total quality. *Quality and Participation*, 15 (5), 6-10.
- Lawler, E. E. III., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Impact of employee involvement and total quality management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lee, S. H., Phan, P., & Ding, H. B. (2016). A theory of family employee involvement during resource paucity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 106-166.
- Lei, S., et al., (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Lin, W. (2006). The exploration of employee involvement model. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 69-82.
- Lippstreu, M. T., & Judge, A. (2008). Structural model of employee involvement in skill development activity: The role of individual differences. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 336-350.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training: A collection of tools and techniques*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Pitafi, A., et al., (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment. *Technology in Society*, 55(3), 199-208.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Schumaker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (Ed. 2nd). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Stollberger, J., Heras M. L. & Bosch M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 112(1), 158-171.
- Taylor, W. A., & Wright, G.H. (2003), The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programs: an empirical study, *International Journal of Manpower*, 24(5), 535-50.