



ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organizational Characteristics that Affect Japanese Style Management and Organizational Citizenship Behavior

กิงกาญจน์ นราพันธุ์¹, บุญญาดา นาสมบูรณ์²

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

1771/1 ถนนพัฒนาการ สวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

¹kingkan.narapan@gmail.com

²boonyada@tni0ac0th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น 2) เปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวน 403 คน โดยการตอบแบบสอบถามทั้งแบบออนไลน์และแบบกระดาษ ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน 2) ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กรที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน 3) การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปานกลาง ($r = 0.572$)

คำสำคัญ: ปัจจัยด้านองค์กร, การบริหารงานแบบญี่ปุ่น, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ABSTRACT

The objective of this research is to study 1) the effect of the organizational factors, including organizational size and types of industries that affect the level of Japanese style management and 2) the level of organizational citizenship behavior; and 3) the relationship between Japanese style management and organizational citizenship behavior. The sample population is 403 Thai employees working in Japanese companies chosen by convenient sampling. The method used in collecting data is the questionnaire in online and paper forms. The collected data was analyzed by Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Sample Mean Comparison, Independent T-Test, One-way Analysis of Variance and Correlation Coefficient of Pearson.

The research results show that 1) the difference in organizational size and types of industries resulted in different levels of Japanese style management; 2) the difference in organizational size

resulted in different level of organizational citizenship behavior. 3) The research also reveals that Japanese Style Management is related in the same direction to organizational citizenship behavior in a medium level ($r=0.572$).

Keywords: Organizational Characteristics, Japanese style management, Organizational citizenship behavior

1) บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นอันดับต้นๆ ตั้งแต่ในช่วงปี 1985 ภายหลังการประชุม Plaza Accord ที่ทำให้เงินเยนมีราคาสูงขึ้น เป็นผลให้ประเทศญี่ปุ่นมีการขยายการลงทุนและย้ายฐานการผลิตสู่ต่างประเทศ ปริมาณการลงทุนจากญี่ปุ่นในประเทศไทยสูงสุดในปี พ.ศ. 2530 อีกทั้งในช่วงทศวรรษต่อไป คาดการณ์ว่าประเทศญี่ปุ่นจะมาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้นอีก กล่าวกันว่าประเทศไทยได้กลายเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของบริษัทญี่ปุ่น และเป็นประตูที่จะเข้าสู่กลุ่มประเทศอาเซียน [1] องค์การส่งเสริมการค้าญี่ปุ่น หรือ เจโทรยังระบุว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) โดยเฉพาะในภาคบริการที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ทำให้ในเวลานี้บริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นที่ได้รับการยืนยันสถานะการประกอบธุรกิจอยู่ในประเทศไทย เป็นการประกอบธุรกิจบริการในสัดส่วน 49.5% ของจำนวนบริษัททั้งสิ้น 4,567 บริษัท ขณะที่บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตมีสัดส่วน 47.0%

เมื่อมีบริษัทญี่ปุ่นย้ายเข้ามาตั้งถิ่นฐานการผลิตในประเทศไทยมากขึ้น ความต้องการแรงงานชาวไทยมาทำงานในองค์กรบริษัทญี่ปุ่นก็มีมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีแรงงานชาวไทยจำนวนไม่น้อยที่จะเลือกมาทำงานที่องค์กรบริษัทญี่ปุ่นเช่นกัน ถึงแม้คนไทยและคนญี่ปุ่นจะเป็นชาวเอเชียแต่ก็มีความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมและวิธีการบริหารงาน ซึ่งอาจจะทำให้การทำงานเกิดปัญหา ความไม่ราบรื่นในการทำงานซึ่งอาจจะก่อให้เกิดอุปสรรคอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ [2]

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารงานแบบอื่น วิลเลียม จี โออุชิ [3] ได้ชี้ให้เห็น



ถึงรูปแบบและลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นการบริหารงานในหนังสือว่าด้วยทฤษฎี Z ถึงแม้ว่าในบางครั้งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระหว่างองค์กรต่างๆของชาวญี่ปุ่นตลอดเวลาก็ตาม แต่ลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นก็ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นตลอดเวลา

ความท้าทายอย่างหนึ่งขององค์กรทุก ๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรไทยหรือต่างชาติ คือการกระตุ้นใจให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง มีความจงรักภักดีขององค์กร และเป้าหมายสูงสุดคือการส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งเรียกกันในการวิชาการว่า OCB เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งมีผลนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะช่วยสร้างทุนทางสังคม มีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ และยังสามารถพัฒนาศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อีกด้วย [4]

ด้วยปัจจัยที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชาวไทยว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เสนอต่อผู้บริหารขององค์กร ในการพิจารณาปรับปรุงแบบการบริหารงานเพื่อเพิ่มระดับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

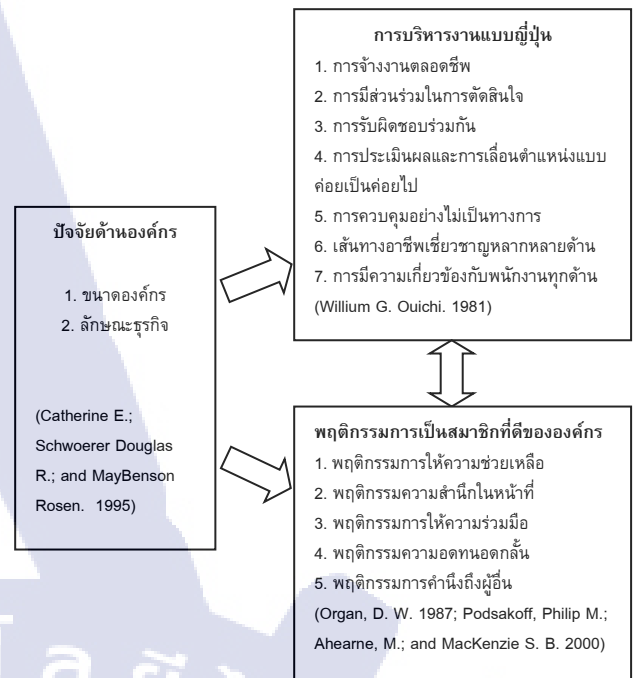
2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
- 2.2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3) สมมติฐานของการวิจัย

- 3.1) ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน
- 3.2) ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 3.3) การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4) กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5) วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

5.1) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร

ในการศึกษาปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Characteristics) นั้นสามารถแบ่งออกได้ลักษณะ ได้แก่ การศึกษาความแตกต่างด้านขนาด ลักษณะธุรกิจขององค์กร สภาพธุรกิจโครงสร้างธุรกิจ เป็นต้น [5]

1. ขนาดขององค์กร กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดอุตสาหกรรม เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กลาง หรือ เล็กนั้นมีหลายวิธี แต่โดยทั่วไปจะใช้ จำนวนพนักงานงาน (ขนาดการจ้างงาน) จำนวนเงินลงทุน มูลค่าทรัพย์สิน จำนวนยอดขาย หรือรายได้เป็นเกณฑ์ [6] สามารถแบ่งออกเป็น

- 1.1 ธุรกิจขนาดเล็ก หมายถึง ธุรกิจที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน และเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 20 ล้านบาท
- 1.2 ธุรกิจขนาดกลาง หมายถึง ธุรกิจที่มีพนักงานระหว่าง 50-200 คน และมีเงินทุนจดทะเบียนระหว่าง 20-200 ล้านบาท
- 1.3 ธุรกิจขนาดใหญ่ หมายถึง ธุรกิจที่มีพนักงาน 200 คนขึ้นไป และมีเงินทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาทขึ้นไป
2. ลักษณะธุรกิจขององค์กร ในแง่ของการจัดการการผลิตและดำเนินงาน (Operations Management) ทุกๆองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ องค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิต (Manufacturing) องค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ให้บริการ (Service) และองค์กรที่เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ให้บริการ (Manufacturing and Service) ถึงแม้ว่าลักษณะธุรกิจต่างๆ กัน จะต้องมีการจัดการการผลิตและการดำเนินงานของตนเอง แต่ก็มีมีความแตกต่างกันในหลายประการอันเนื่องมาจากธรรมชาติของธุรกิจ [7]

2.1 ธุรกิจผู้ผลิต (Manufacturing) ผลิตภัณฑ์ที่สามารถเห็นเป็นรูปธรรม จับต้องได้ (Physical or Tangible) และสามารถเก็บในรูป



สินค้าคงคลัง (Inventory) ก่อนจะส่งมอบให้กับลูกค้า นอกจากนี้โดยทั่วไปแล้วลูกค้าของธุรกิจประเภทนี้จะไม่ติดต่อกับผู้ผลิตโดยตรง แต่จะซื้อสินค้าผ่านตัวแทน (Distributor) หรือร้านค้าปลีก (Retailer) เช่น ลูกค้าที่ซื้อคอมพิวเตอร์นั้นก็จะไม่ติดต่อกับผู้ผลิตโดยตรง

2.2 ธุรกิจผู้ให้บริการ (Service) ผลิตภัณฑ์นั้นจับต้องไม่ได้ (Intangible) และไม่สามารถทำให้ส่วหน้า ลูกค้าของธุรกิจประเภทนี้จะต้องติดต่อกับผู้ให้บริการโดยตรงเพื่อรับบริการ ตัวอย่างเช่น ร้านอาหาร หรือ ร้านตัดผม ที่ลูกค้าจะต้องเข้ามาที่ร้านเพื่อรับบริการ

2.3 ธุรกิจผู้ผลิตและผู้ให้บริการ (Manufacturing and Service) มีลักษณะผสมระหว่างผู้ผลิตและผู้ให้บริการ เนื่องจากมีองค์กรบางองค์กรที่ไม่สามารถจำเพาะเจาะจงลงไปเป็นผู้ผลิต 100% หรือเป็นผู้ให้บริการ 100% เพราะในองค์กรนั้นมีลักษณะทั้งสองร่วมกัน เช่น ผู้ผลิตเองก็อาจจะให้บริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่ตนเองผลิต หรือผู้ให้บริการก็อาจจะมีการผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริการเป็นของตนเอง ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตเครื่องยนต์อากาศยาน (Jet Engines) อย่างโรลล์ รอยซ์ (Rolls Royce) นั้นไม่ได้ผลิตเครื่องยนต์อย่างเดียวแต่มีการบริการติดตั้งเช่นกัน

5.2) ทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่นที่สามารถก้าวมาเป็นผู้นำทางด้านเศรษฐกิจของโลกหลังจากการพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้หลายฝ่ายสนใจศึกษาวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวอย่างจริงจัง ศาสตราจารย์วิลเลียม จี โออุชิก็เป็นหนึ่งในวิชาการท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับการบริหารแบบอเมริกาและตีพิมพ์ในชื่อ ทฤษฎี Z ในปี 1981 โดยทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่อธิบายโครงสร้างงานในการจัดการ ซึ่งใช้เป็นการประสานรวมระหว่างลักษณะของการบริหารแบบอเมริกา (มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล) ร่วมกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไป และการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกันในลักษณะแบบครอบครัว) [8]

ลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นตามแนวคิดของ วิลเลียม จี โออุชิ [9] มีดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Consensual Decision Making)
3. การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion)
5. การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit, Informal control)
6. เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน (Non-Specialized Career Path)
7. การมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน (Holistic Concern)

5.3) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ออร์แกน [10] ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 พฤติกรรม คือ

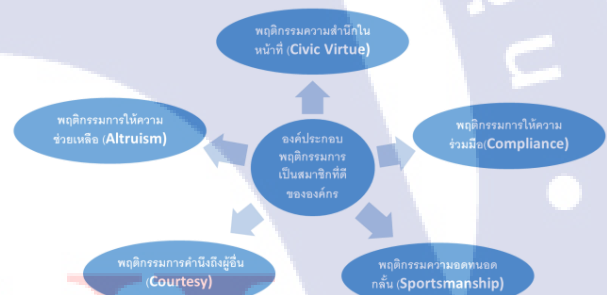
1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงเจ้านายและลูกน้อง ทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะการทำงานในองค์กรนั้น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การคำนึงถึงผู้อื่นและปฏิบัติสิ่งที่ไม่ดีแก่บุคคลหนึ่งกระทำ หรือตัดสินใจยอมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น

3. พฤติกรรมอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การแสดงออกถึงอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความเครียด ความไม่สะดวกสบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยไม่บ่นว่า หรือแสดงการกระทำซึ่งแสดงออกถึงความไม่พอใจ

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมไปถึงการเก็บรักษาความลับขององค์กร และการแสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม

5. พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับและเคารพกฎระเบียบและนโยบายของบริษัท การคำนึงถึงทรัพย์สินส่วนกลางของบริษัท คอยเป็นหูเป็นตาดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร รวมไปถึงการปฏิบัติงานเต็มเวลา ไม่ใช้เวลาไปในการปฏิบัติงานอื่น



รูปที่ 2 องค์ประกอบ 5 ด้านของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร [11]

5.4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กศีกา สองเมือง (2555) [12] ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือตรีเพชร อีซูซุ เชลล์ ประเทศไทย พบว่า ความใกล้ชิดพนักงาน วิธีการประเมินผลงาน การทำงานเป็นทีม และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่การอนุรักษ์นิยมในการทำงานและความเป็นชาตินิยมนั้นไม่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความเข้าใจต่อทัศนคติของฝ่ายตรงข้ามมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับต่ำ และความ



แตกต่างด้านภาษา การตีความหมายและทักษะในการสื่อสารไม่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สติฟ วิลเลียมส์; ริชาร์ด พัทท์; และโมฮาเมต เซนนูบา [13] ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของอารมณ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Does Mood Influence Organizational Citizenship Behavior Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวอเมริกันจากหลากหลายกลุ่มธุรกิจ ตำแหน่งต่างๆ กัน จำนวน 114 คน พบว่าเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีอารมณ์ที่เป็นบวก แนวโน้มการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็มากขึ้นเช่นกัน

6) วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน เพราะยังไม่มีหน่วยงานใดทำสถิติเรื่องนี้มาก่อน ผู้วิจัยจึงได้ใช้สูตรคำนวณหาจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และยอมรับความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นได้ร้อยละ 5 (กัลยา วาณิชยปัญญา) [14] ได้ดังนี้

$$\text{จากสูตร } n = \frac{Z^2}{4e^2}$$

โดย n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

Z = ค่าสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96

$$\text{แทนค่าในสูตร } n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$$N = 384.16 \text{ หรือประมาณ } 385 \text{ คน}$$

ผู้วิจัยเก็บตัวอย่าง 405 ชุด ได้กลับมา 403 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.5

เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทั้งแบบออนไลน์และแบบกระดาษโดยใช้วิธีสุ่มเลือกตามความสะดวก (Convenience Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ จุฑา เทียนไทย [15] ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ วิลเลียม จี โออุชิ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ Z สร้างขึ้นตามแนวคิดของ วิลเลียม จี โออุชิในการวิจัยเชิงปริมาณ มาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับการวิจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเชิงปริมาณและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวไทย โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 23 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ กศิภา สองเมือง [16] ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ ออร์แกน ดี ดับเบิลยู พอดสคอฟ ฟิลลิป เอ็ม; เอฮาร์น เอ็ม; และแม็คเคนซี เอส บี มาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความกระชับและเหมาะสม โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 20 ข้อ

การทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเชื่อมั่น พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.865 และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.860

สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ($\text{Mean} = \bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\text{Standard Deviation} = \text{S.D.}$) ค่าร้อยละ (Mean) การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน, (Correlation Coefficient of Pearson)

7) ผลการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน พบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมแตกต่างกัน โดยองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่แล้ว มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลายด้านแตกต่างกัน แต่ด้านการรับผิดชอบเป็นกลุ่ม ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน พบว่า ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมแตกต่างกัน โดยองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และผู้ผลิตและผู้ให้บริการ เมื่อเปรียบเทียบกับกันแล้ว มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการรับผิดชอบเป็นกลุ่ม ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลายด้าน และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน แตกต่างกัน แต่ด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน พบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมแตกต่างกัน โดยองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่แล้ว มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ และด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ แตกต่างกัน แต่ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น และด้านด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน



ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2 ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน พบว่า ลักษณะธุรกิจแตกต่างกันมีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และผู้ผลิตและผู้ให้บริการ เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือและด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือแตกต่างกัน แต่ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น และด้านด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และด้านเส้นทางอาชีพ เชี่ยวชาญหลากหลายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.429, 0.428$ และ 0.331 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน ด้านการจ้างงานตลอดชีพ และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($r = 0.283, 0.272, 0.202$ และ 0.178 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน

8) บทสรุป

จากการวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

8.1) องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน สูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางมีนโยบายการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ชัดเจน กล่าวคือ มีลักษณะเป็นการจ้างงานจนเกษียณอายุ มีการใช้ระบบอาวุโสในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยผ่านระบบริงกิ มีความคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองว่าจะต้องทำอย่างไรกับงานที่ได้รับมอบหมายโดยกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้เพียงกว้างๆเท่านั้น และเมื่อมีการทำงานข้ามสายงานจะมีการสื่อสารระหว่างพนักงานปฏิบัติงานด้วยกันในแนวราบให้ทราบก่อน จะมีการแจ้งผู้บังคับบัญชาสายตรงอย่างเป็นทางการ มีการจัดอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬา เทียนไทย [17] ซึ่งศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่าร้อยละ 67 ขององค์กรญี่ปุ่นขนาดใหญ่ ได้กำหนดนโยบายการบริหารงานที่กำหนดขึ้นในท้องถิ่นมาใช้มากกว่าการนำนโยบายการบริหารงานของบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นมาใช้ และร้อยละ 33 ขององค์กรญี่ปุ่นขนาดใหญ่มีการปรับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ อย่างไรก็ตามร้อยละ 79 ของบริษัทที่มีขนาดกลางและขนาดเล็ก ได้นำเอารูปแบบนโยบายการบริหารงานของบริษัทแม่มาปรับใช้ รองลงมาเป็นการทำการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของ

บริษัทแม่มาใช้เพิ่มเติมรูปแบบ อยู่ที่ร้อยละ 12 และเพียงร้อยละ 9 กำหนดนโยบายการบริหารงานขึ้นจากท้องถิ่น

องค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิตมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นต่ำกว่าองค์กรผู้ให้บริการและผู้ผลิตและผู้ให้บริการ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็นผู้ให้บริการมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่แตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการ ทั้งนี้บริษัทมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยผ่านระบบริงกิ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้นพนักงานมีการร่วมหารือหรือร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา มีการจัดอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย อีกทั้งยังมุ่งส่งเสริมพัฒนาให้พนักงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับพนักงานผ่านสวัสดิการและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬา เทียนไทย [18] ซึ่งศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่า องค์กรลักษณะธุรกิจผู้ผลิตมีการนำการตัดสินใจร่วมกันมาใช้ในสัดส่วนที่น้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจที่ไม่ใช่ผู้ผลิต แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิต มีการนำการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพ เชี่ยวชาญหลากหลายด้านมาปฏิบัติใช้ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ผู้ผลิต

8.2) องค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ สูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งนี้ จะสังเกตจากการที่พนักงานอาสาให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงเจ้านายอยู่เสมอ และจะเห็นได้จากการที่พนักงานยอมรับและรักษากฎเกณฑ์ของบริษัทเป็นอย่างดี รวมไปถึงการสวดสวดและทรัพย์สินส่วนกลางของบริษัท การสนใจข่าวสารขององค์กรและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรเมื่อมีโอกาส สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีฟ วิลเลียมส์; ริชาร์ด พิทท์; และโมฮาเม็ต เซนนูบา [19] ซึ่งศึกษาเรื่องอิทธิพลของอารมณ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Does Mood Influence Organizational Citizenship Behaviour Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State) พบว่าขนาดขององค์กร (Size) ที่แตกต่างกันมีผลให้ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

องค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิต มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือแตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการ และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือแตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ให้บริการ โดยองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 1 สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีฟ วิลเลียมส์; ริชาร์ด พิทท์; และโมฮาเม็ต เซนนูบา [20] ซึ่งศึกษาเรื่องอิทธิพลของอารมณ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Does Mood Influence Organizational Citizenship Behaviour Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State) พบว่าลักษณะธุรกิจ (Industry) ที่แตกต่างกันมีผลให้ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน



8.3) การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน และด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับต่ำ และการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับต่ำมาก มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติกา สองเมือง [21] ซึ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือดิเพอร์ อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทยพบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

9) ข้อเสนอแนะ

เพื่อเพิ่มการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และผู้ผลิตและผู้ให้บริการควรพิจารณาให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านต่างทางธุรกิจขององค์กร หรือนำระบบบังคับปฏิบัติใช้มากขึ้น และเพื่อเพิ่มระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านองค์กรขนาดใหญ่ควรส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้เรียนรู้งานที่หลากหลายผ่านการอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการที่องค์กรเพิ่มระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นจะทำให้พนักงานมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงขึ้นด้วย

10) กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณพนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

11) เอกสารอ้างอิง

- [1] เขยยะ ชูเคระว่า, "แนวโน้มการลงทุนและการเคลื่อนย้ายบริษัทย่อยในเครือของญี่ปุ่นในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน," วารสารญี่ปุ่นศึกษา, 30, 2, 23-35, 2556.
- [2] กิตติกา สองเมือง, "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือดิเพอร์ อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทย," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี, 2555.
- [3] จุฬา เทียนไทย. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด. 2537.
- [4] กิตติกา สองเมือง, "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือดิเพอร์ อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทย," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี, 2555.

- [5] Catherine E.; Schwoerer Douglas R.; MayBenson Rosen, "Organizational Characteristics and HRM Policies on Rights : Exploring the Patterns of Connections," Journal of Business Ethics, 14(7), 531-549, 1995.
- [6] ภาติยะ พัฒนาศักดิ์. (26 เมษายน 2560). ภูมิศาสตร์ในประเทศไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://e-book.ram.edu/e-book/indexstart.htm>.
- [7] CSCMP; and Nada Sanders. (2017, February 13). Operations Management Defined. [Online]. Available: <http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2167438>.
- [8] ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์. 2550.
- [9] William G. Ouchi, "Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge," Boston, Addison-Wesley, 1981.
- [10] กิตติดาพร กาลานุสนธิ์, "พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) และค่านิยมขององค์กร ต่อวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization): กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด," สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ, 2554.
- [11] ลักษณ์พวรรณ บุรพา, "พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวายในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว," วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก, 2557.
- [12] กิตติกา สองเมือง, "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือดิเพอร์ อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทย," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี, 2555.
- [13] Steve Williams; Richard Pitre; and Mohamed Zainuba, "Does Mood Influence Organizational Citizenship Behaviour Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State," Research and Practice in Human Resource Management, 8(2), 49-5, 2000.
- [14] ถัยลา วาณิชชัยบัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์. 2549.
- [15] จุฬา เทียนไทย. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด. 2537.
- [16] กิตติกา สองเมือง, "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือดิเพอร์ อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทย," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี, 2555.
- [17-18] จุฬา เทียนไทย. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน จำกัด. 2537.
- [19-20] Steve Williams; Richard Pitre; and Mohamed Zainuba, "Does Mood Influence Organizational Citizenship Behaviour Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State," Research and Practice in Human Resource Management, 8(2), 49-5, 2000.
- [21] กิตติกา สองเมือง, "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือดิเพอร์ อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทย," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี, 2555.