



# วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทไทย-ญี่ปุ่น

## The Relationship Between Organizational Culture and Job Performance: A Case Study of a Thai-Japanese Company

รุ่งทิพา คำเบิกเครือ<sup>1</sup>, บุญญาดา นาสมบูรณ์<sup>2</sup>

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

1771/1 ถนนพัฒนาการ สวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

<sup>1</sup>nestojungpo@gmail.com

<sup>2</sup>boonyada@tni0ac0th

### บทคัดย่อ

การศึกษาวรรณกรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบริษัทไทย-ญี่ปุ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 312 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรการเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x}=3.59$ ) รองลงมา คือ การที่เน้นคุณภาพ ( $\bar{x}=3.50$ ) และการตัดสินใจแบบกลุ่ม อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}=2.83$ )

ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน ในระดับสูง  $r=0.615$  ด้านปริมาณของงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในงาน ในระดับปานกลาง  $r=0.498$ ,  $r=0.475$ ,  $r=0.475$  ตามลำดับ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณของงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านการวางแผนระยะยาว ในระดับปานกลาง  $r=0.574$ ,  $r=0.479$ ,  $r=0.454$  ตามลำดับ และด้านค่าใช้จ่ายในงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านมีความยืดหยุ่น ในระดับปานกลาง  $r=0.439$

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### ABSTRACT

The purposes of this research are 1) study about organizational culture level 2) to study the relationship between organizational culture and job performance in a Thai-Japanese company of the sample of 300 employees. The data were collected by using questionnaires, and they were analyzed by Frequency, Percentage, Mean, Standard deviation and the Pearson Correlation Coefficient.

The results found that the learning organization and personnel development is in high level ( $\bar{x}=3.59$ ), followed by quality focusing ( $\bar{x}=3.50$ ) and the group decision making in the lowest level ( $\bar{x}=2.83$ ).

The research found that, first, the characteristics of organizational culture had a positive correlation with the work efficiency: in terms of quality of work at high level ( $r=0.615$ ), and in terms of quantity of work, working time, and cost of operation at moderate level

( $r=0.498$ ,  $r=0.475$ ,  $r=0.475$  respectively). Second, the work efficiency in terms of quality of work, quantity of work and working time had a correlation with the characteristic of organizational culture of long-term planning at moderate level ( $r=0.574$ ,  $r=0.479$ ,  $r=0.454$  respectively). Finally, the work efficiency in terms of cost of operation had a correlation with the characteristic of organizational culture of flexibility at moderate level ( $r=0.439$ )

**Keywords:** organizational culture, Job Performance

### 1) บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็ว เป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบให้ประเทศต้องเผชิญปัญหาในหลายๆ ด้าน ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กันมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีการติดต่อทางการค้าขายต่าง ๆ มากมาย ด้านเศรษฐกิจประเทศญี่ปุ่นถือว่าเป็นประเทศคู่ค้ารายใหญ่ที่สุดของไทยก็ว่าได้ ส่งผลให้ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมกันอยู่เป็นประจำในทุกด้าน ปัจจุบันโลก ถูกย่อให้เล็กลงจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านคมนาคมขนส่ง การสื่อสาร โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ทำให้กระแสโลกาภิวัตน์ในเรื่อง วัฒนธรรมมีความสำคัญเทียบเท่ากับเรื่องเศรษฐกิจเช่นกัน ซึ่งยุคโลกาภิวัตน์นั้นทุกองค์กรจึงต้องมีการปรับตัวตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป [1] หากพิจารณาสภาพการณ์ในสังคมปัจจุบัน พบว่า การเคลื่อนย้ายทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นสู่ประเทศไทยนั้น ส่วนหนึ่งดำเนิน ไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตามญี่ปุ่นก็ได้ ตระหนักและเห็นความสำคัญในการให้ความรู้แก่คนไทยให้รู้จัก วัฒนธรรมญี่ปุ่นมากขึ้น โดยผ่านองค์กรหน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญ กับการเผยแพร่ภาษาและวัฒนธรรมญี่ปุ่นโดยตรงในประเทศไทย [2]

องค์กรหลายแห่งทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจมักให้ความสำคัญต่อ วัฒนธรรมองค์กรและการมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานอย่าง สร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ตามมาคือให้องค์กร มีวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง และจะกลายเป็นกฎเกณฑ์ บรรทัดฐานให้ บุคลากรในหน่วยงานนั้นปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกันจนเกิดเป็น เอกลักษณะเฉพาะขององค์กร ทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จและ



สามารถยืนหยัดสร้างรากฐานที่มั่นคงมาได้จนถึงทุกวันนี้ ความสำเร็จขององค์กรเหล่านั้นสามารถวัดได้จาก “ผลการดำเนินงาน” หรือ “ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ”ขององค์กร [3]

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในบริษัทไทย-ญี่ปุ่น ที่ดำเนินงานธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตภายในประเทศไทย

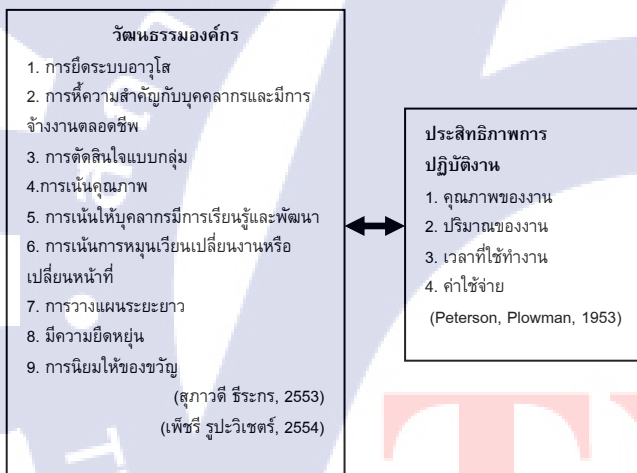
## 2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทกรณีศึกษาไทย-ญี่ปุ่น
- 2.2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 3) สมมติฐานของการวิจัย

- 3.1) ระดับวัฒนธรรมองค์กร สูงกว่าปานกลาง
- 3.2) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 4) กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 5) วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ เอกสาร ตำรา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีหัวข้อสำคัญดังนี้

### 5.1) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

บิตนีส [4] กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์ ได้มาโดยการเรียนรู้หรือเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการอบรมสั่งสอน รวมทั้งความคิดของปัจเจกชนต่าง ๆ ภายใต้สังคมนั้น และความฉลาดเฉลียว ศิลปะ ความคิดทางสังคม และสถาบันที่มีสมาชิกของสังคม มักยอมรับร่วมกัน และที่สมาชิกพยายามปฏิบัติตาม

อนันท์ งามสะอาด [5] กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสมาชิก องค์กร ส่งผลต่อความเจริญหรือความเสื่อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน องค์กร จะต้องทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นจริง และร่วมกันกำหนด วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวิถีชีวิต ออกแบบแผนงาน โครงการ กิจกรรมกำหนดตัวบ่งชี้ ทิศทาง ความก้าวหน้าขององค์กรอย่างชัดเจน

จากการรวบรวมเอกสาร บทความ และประสบการณ์การทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น [6] สามารถสรุปวัฒนธรรมการจัดการแบบญี่ปุ่นได้ 9 ประการดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมการจัดการที่ยึดระบบอาวุโส (Seniority Respect) การจัดการแบบญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ระบบอาวุโสในที่นี้คือ การทำงานในองค์กรมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งเรื่องนี้มีผลเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงานของชาวญี่ปุ่นนั้นจะมีระดับที่ไต่สูงขึ้นตามอายุการทำงานในองค์กร ระบบอาวุโสขององค์กรชาวญี่ปุ่นนั้นยังสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ (Relationship) คือ ผู้อาวุโสหรือรุ่นพี่กับผู้อาวุโสหรือรุ่นน้อง จะมีการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ได้รับการปฏิบัติเช่นนี้ตั้งแต่อยู่ในโรงเรียน) แต่อย่างไรก็ตาม ในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเงินเดือน นอกจากยึดระบบอาวุโสแล้ว องค์กรชาวญี่ปุ่นยังให้ความสำคัญกับความสามารถ และทักษะด้วย (Ability and skills)

2. วัฒนธรรมการจัดการที่ให้ความสำคัญกับ บุคลากรและ มีการจ้างงานตลอดชีพ (Emphasis on Human and Life Long Employment) องค์กรของชาวญี่ปุ่นนั้นจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก นับตั้งแต่การสมัครงาน กระบวนการคัดเลือก จะค่อนข้างพิถีพิถันมาก แต่ในขณะเดียวกันก็จะให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ถึงแม้ว่าจะไม่มีทักษะ ประสบการณ์การทำงานมาก่อนก็ตาม แต่เมื่อได้สัมผัสและมองเห็นทัศนคติ หรือบุคลิกภาพที่สะท้อนความมุ่งมั่น ก็จะทำให้โอกาสได้เข้ามาทำงาน เมื่อทำงานแล้วก็จะมีระบบการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การดูแลบุคลากรขององค์กรชาวญี่ปุ่นนั้น นอกจากพัฒนาในด้านศักยภาพ สมรรถนะ (Competency) ทักษะการทำงาน (Skills) ให้เพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังคำนึงถึงความยุติธรรมในการจ้างงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานในอัตราที่สูงเมื่อรวมสวัสดิการต่าง ๆ การให้ความสำคัญกับบุคลากร และเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอีกประการหนึ่งที่องค์กรชาวญี่ปุ่นใช้กันมาก

3. วัฒนธรรมการจัดการและการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision Making) ในองค์กรของชาวญี่ปุ่น จะมีกระบวนการทำงานแบบกลุ่มหรือโดยความคิดเห็นที่พ้องกัน เพื่อเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในภาพรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ (Decision Making Process) โดยไม่ได้ขัดต่อการทำงานที่ยึดอาวุโส วิธีการตัดสินใจที่ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมขององค์กรชาวญี่ปุ่น ใช้ระบบที่เรียกว่า “ริงงิ” (Ringi) คือ วิธีการกำหนดนโยบายขององค์กร ด้วยการร้องขอการตัดสินใจเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แนะนำให้มีการกระทำเฉพาะอย่างหนึ่ง กระบวนการนำเสนอผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นโดยผู้จัดการระดับต่ำกว่า กล่าวได้ว่าระบบนี้ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายองค์กรได้ และสร้างความภาคภูมิใจ โดยเฉพาะความรักผูกพันองค์กร



4. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นคุณภาพ (Quality Focusing) ในองค์กรญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญหรือเน้นที่คุณภาพของกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน ดังจะปรากฏคำว่า “อย่าหยุดความพอใจอยู่เท่านั้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา” หรือคำว่า “Safety first ปลอดภัยไว้ก่อน” นับเป็นการกระตุ้นบุคลากรทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัทลงไปจนถึงพนักงานคนใหม่ให้ช่วยกันมองหาแนวทางใหม่ ในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อลดอัตราของเสียลง การจัดการองค์กรที่เน้นคุณภาพนี้ ได้รับการเผยแพร่และนำไปปฏิบัติอย่างแพร่หลาย อาทิ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การพัฒนาคุณภาพโดยรวม (TQM)

5. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Organization and Personnel Development) ด้วยลักษณะของชาวญี่ปุ่นที่รักการศึกษาและใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ ให้ความสำคัญกับการศึกษา การเรียนในโรงงาน (Workplace learning) การทำงานในองค์กรของชาวญี่ปุ่น บุคลากรทุกคนต้องได้รับการปฐมนิเทศ (Orientation) ซึ่งการปฐมนิเทศในบางองค์กรใช้เวลามากกว่า 6 เดือน รวมทั้งการฝึกอบรมในโรงงาน (On the Job Training) การสอนงานจากพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานรุ่นพี่ (Mentor) และในการทำงานทุกปี บุคลากรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละครั้ง อันเป็นเรื่องการรักษากฎระเบียบวินัย การทำงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และองค์กร เป็นต้น

6. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการหมุนเวียนเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation) สืบเนื่องจาก การที่องค์กรของชาวญี่ปุ่น มีการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ อันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในภาพรวม การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลานี้ ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในองค์กรหรือเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบอีกด้วย ทั้งนี้องค์กรของชาวญี่ปุ่นจะมีการปฏิบัติให้บุคลากรทุกคนเมื่อทำงานในหน้าที่หนึ่ง ๆ เป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว จนเกิดความชำนาญต้องมีการถ่ายทอดให้บุคลากรที่มาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ใหม่ แล้วจึงย้ายไปทำงานในหน้าที่ใหม่ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ การปฏิบัติเช่นนี้เกิดขึ้นทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร

7. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการวางแผนระยะยาว (Long Team Planning) ด้วยชาวญี่ปุ่นมีนิสัยทำงานอย่างริบเร่งและเคร่งครัดในเรื่องของเวลา (อันเป็นผลของปัจจัยด้านธรรมชาติ ภูมิประเทศ) โดยเฉพาะการทำงานในองค์กรภาคอุตสาหกรรม ที่ต้องมีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าอันมีระยะเวลาส่งมอบที่ชัดเจน การแข่งขันสูงตลอดเวลา ดังนั้น จะพบว่าองค์กรแบบญี่ปุ่นจะมีวัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการวางแผนระยะยาวที่เกิดขึ้นได้ และเน้นคุณภาพควบคู่กันไป การคิดวางแผนเพื่อป้องกันเรื่องที่จะเกิดขึ้นได้ ด้วยการประชุมกันอยู่ตลอดเวลา ทุกแผนกในระบบอุตสาหกรรมทั้งนี้ก็เพื่อวางแผนที่จะป้องกันความเสี่ยงต่อการสูญเสียศักยภาพในการแข่งขัน

8. วัฒนธรรมการจัดการที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และรักษากฎระเบียบ ด้วยการจัดการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจแบบกลุ่ม การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และแต่ละแผนกจะทำงานอย่างเต็มที่และรับผิดชอบ สามารถส่งงานและประสานงานกันได้ดี องค์กรของชาวญี่ปุ่นมันเป็นการกระจายอำนาจ และมีความคล่องตัวสูง เนื่องด้วยอำนาจไม่ได้ถูกรวบไว้

ที่ศูนย์กลาง (ระบบอาวุโสไม่ได้มีอิทธิพลในเรื่องนี้) เช่น หากหน่วยงานใดอยู่ใกล้กับเหตุการณ์นั้น ๆ มากที่สุด จะได้รับโอกาสให้เป็นแกนนำในการจัดการกับปัญหานั้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและรวดเร็วทันกาล การจัดการที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นได้ง่าย เช่นนี้ ชาวญี่ปุ่นเรียกว่า “การจัดการองค์กรแบบอะมึบา” ถึงแม้ว่ามีความยืดหยุ่น แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึก คือ การรักษากฎระเบียบขององค์กร หรือรักษาสমัติของส่วนรวมก็ฝังรากลึกเช่นกัน

9. วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) ประเทศญี่ปุ่น ก็เช่น ประเทศในแถบเอเชีย เช่น ประเทศจีน ประเทศไทย ประเทศเกาหลี ฯลฯ ที่มีวัฒนธรรมการให้ของขวัญแก่กัน ซึ่งมีการปฏิบัติกันในรอบครัว และการดำรงชีวิตทั่วไป สำหรับการดำเนินงานในองค์กรการให้ของขวัญแก่กันก็มีการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการที่หัวหน้าหรือผู้บริหารให้ของขวัญแก่ลูกน้อง หรือลูกน้องให้ของขวัญกับหัวหน้าหรือผู้บริหารในเทศกาลต่าง ๆ และยังรวมไปถึงการให้ของขวัญเมื่อมีการทำธุรกิจร่วมกัน หรือเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

## 5.2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ปีเตอร์สัน และ โพลแมน [7] ได้กล่าวถึง ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแค่ว่า หมายถึง การลดต้นทุนการผลิต และในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิภาพ (Quality of Effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and Capability) การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ต้องการและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพในที่นี้ จึงมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) และค่าใช้จ่าย (Costs)

แนวคิดของ ปีเตอร์สัน (Peterson) และ โพลแมน (Plowman) [8] ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยได้ตัดทอนบางข้อลง และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ไว้ 4 ข้อด้วยกันคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงาน และทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

## 5.3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมัชชา ปาร์คมาตย์ [9] ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน)” จำนวน 400 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 25 – 34 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรีรายได้ต่อ เดือน 20,000 – 30,000 บาทต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี ผลการวิจัย



พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมที่เน้นงาน และด้านวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) เนื่องจากพนักงานมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นผู้นำ ซึ่งมีรูปแบบของวัฒนธรรม คือ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กร พัฒนาใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และรูปแบบของวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับ หรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไป ปฏิบัติให้บรรลุผล และองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในด้านการเรียนรู้เป็น ทีม และในด้านการคิดอย่างเป็นระบบส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน)

สุภาวดี วีระกร [10] ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า พนักงานชาวไทย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติทั้ง 8 บริษัท ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์กรตามแนวคิดทฤษฎี Z มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่า พนักงานชาวไทย ซึ่งปฏิบัติงาน อยู่ในบริษัทข้ามชาติทั้ง 8 บริษัท ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์กรตามแนวคิดทฤษฎี Z มีระดับความ ผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก

## 6) วิธีดำเนินการวิจัย

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทกรณีศึกษาไทย-ญี่ปุ่น โดยเก็บข้อมูลจากจำนวนประชากรทั้งหมด 312 คน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน สถานภาพการสมรส และรายได้ ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ สุภาวดี วีระกร [11] ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ตามแนวคิดของ Likert's Scale

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ พิชายสิทธิ์ วงศ์กระจำ [12] ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) มาปรับใช้และสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ตามแนวคิดของ Likert's Scale

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร เท่ากับ 0.970 และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.952

สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

## 7) ผลการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรการเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x}=3.59$ ) รองลงมา คือ การที่เน้นคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.50$ ) การวางแผนระยะยาวตามลำดับ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.47$ ) มีความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.40$ ) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการจ้างงานตลอดชีพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.26$ ) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ การยืดระบบอาวุโส มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.23$ ) การยืดระบบอาวุโส มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.10$ ) การนิยมให้ของขวัญ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=2.97$ ) และการตัดสินใจแบบกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{x}=2.83$ )

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์และทดสอบระดับวัฒนธรรมองค์กร

| วัฒนธรรมองค์กร                                   | $\bar{X}$ | S.D.  | t      | Sig. (2-tailed) |
|--------------------------------------------------|-----------|-------|--------|-----------------|
| 1.การเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา              | 3.59      | 0.663 | 15.425 | 0.000**         |
| 2. การที่เน้นคุณภาพ                              | 3.50      | 0.763 | 11.298 | 0.000**         |
| 3. การวางแผนระยะยาว                              | 3.47      | 0.833 | 9.860  | 0.000**         |
| 4. มีความยืดหยุ่น                                | 3.40      | 0.748 | 9.267  | 0.000**         |
| 5. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการจ้างงานตลอดชีพ | 3.26      | 0.697 | 6.437  | 0.000**         |
| 6. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่         | 3.23      | 0.782 | 5.068  | 0.000**         |
| 7. การยืดระบบอาวุโส                              | 3.10      | 0.816 | 2.194  | 0.029*          |
| 8. การนิยมให้ของขวัญ                             | 2.97      | 0.913 | -0.548 | 0.292           |
| 9. การตัดสินใจแบบกลุ่ม                           | 2.83      | 0.961 | -2.985 | 0.003**         |
| รวม                                              | 3.26      | 0.611 | 7.431  | 0.000**         |

หมายเหตุ : \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน ในระดับสูง  $r=0.615$  ด้านปริมาณของงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในงาน ในระดับปานกลาง  $r=0.498$ ,  $r=0.475$ ,  $r=0.475$  ตามลำดับ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณของงาน ด้านเวลาที่ใช้งาน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านการวางแผนระยะยาว ในระดับปานกลาง  $r=0.574$ ,  $r=0.479$ ,  $r=0.454$  ตามลำดับ และด้านค่าใช้จ่ายในงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านมีความยืดหยุ่น ในระดับปานกลาง  $r=0.439$



ตารางที่ 2 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

| ลักษณะ                                           | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                  | คุณภาพ                     | ปริมาณ           | เวลา             | ค่าใช้จ่าย       | รวม              |
| 1. การยึดระบบอาวุโส                              | .413<br>(.000)**           | .334<br>(.000)** | .303<br>(.000)** | .348<br>(.000)** | .698<br>(.000)** |
| 2. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการจ้างงานตลอดชีพ | .469<br>(.000)**           | .396<br>(.000)** | .398<br>(.000)** | .424<br>(.000)** | .803<br>(.000)** |
| 3. การตัดสินใจแบบกลุ่ม                           | .379<br>(.000)**           | .364<br>(.000)** | .263<br>(.000)** | .245<br>(.000)** | .787<br>(.000)** |
| 4. การที่เน้นคุณภาพ                              | .514<br>(.000)**           | .318<br>(.000)** | .395<br>(.000)** | .404<br>(.000)** | .765<br>(.000)** |
| 5. การเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา             | .485<br>(.000)**           | .342<br>(.000)** | .409<br>(.000)** | .475<br>(.000)** | .603<br>(.000)** |
| 6. การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเปลี่ยนหน้าที่          | .507<br>(.000)**           | .348<br>(.000)** | .388<br>(.000)** | .355<br>(.000)** | .769<br>(.000)** |
| 7. การวางแผนระยะยาว                              | .574<br>(.000)**           | .479<br>(.000)** | .454<br>(.000)** | .434<br>(.000)** | .790<br>(.000)** |
| 8. มีความยืดหยุ่น                                | .527<br>(.000)**           | .463<br>(.000)** | .437<br>(.000)** | .439<br>(.000)** | .828<br>(.000)** |
| 9. การนิยมให้ของขวัญ                             | .408<br>(.000)**           | .336<br>(.000)** | .279<br>(.000)** | .229<br>(.000)** | .800<br>(.000)** |
| รวม                                              |                            |                  |                  |                  | .615<br>(.000)** |

หมายเหตุ: \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 8) บทสรุป

8.1) อภิปรายจากผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงานผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญในการเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาในระดับสูง ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานในองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ของตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อมีผลงานที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพจากตนเองเป็นหลักก่อนและผลงานที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับระหว่างเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งยังมีความพร้อมที่จะรับการเรียนรู้ สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้เติบโตในสายงาน หรือมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถเพื่อนำไปต่อยอดประสบการณ์เพื่อเพิ่มทักษะในสายงานมากขึ้น ส่งผลให้ระดับประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นจากปัจจัยดังกล่าว หากพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการที่เน้นคุณภาพ การวางแผนระยะยาว มีความยืดหยุ่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรและมีการจ้างงานตลอดชีพ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ การยึดระบบอาวุโส การนิยมให้ของขวัญ และลำดับสุดท้ายพนักงานให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่มน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสุพรรณา ดิสิงห์ [13] ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน” พบว่า พนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในนิคม

อุตสาหกรรมลำพูน มีความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยในทุกด้าน ส่วนด้านการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นพบว่าพนักงานออฟฟิศ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรทุกด้านในระดับมาก ส่วนพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อปัจจัยในระดับมาก 3 ปัจจัยด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านข้อจำกัดและกฎระเบียบในการทำงาน และด้านโครงสร้างองค์กร

8.2) จากผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรส่งผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 9 ด้านได้แก่ การยึดระบบอาวุโส การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรและมีการจ้างงานตลอดชีพ การตัดสินใจแบบกลุ่ม การที่เน้นคุณภาพ การเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ การวางแผนระยะยาว มีความยืดหยุ่น และการนิยมให้ของขวัญ ความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ทางด้านคุณภาพของงาน มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านคุณภาพของงาน ในระดับสูง ทางด้านปริมาณของงาน มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปริมาณของงาน ในระดับปานกลาง ทางด้านเวลาที่ใช้ทำงาน มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน ในระดับปานกลาง และทางด้านค่าใช้จ่ายในงาน มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านค่าใช้จ่ายในงาน ในระดับปานกลาง ฉะนั้นหากการทำการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้ดีขึ้นก็จะส่งผลให้มีผลลัพธ์ในด้านบวกเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับของ สุภาวดี ธีระกร [14] ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า พนักงานชาวไทย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติทั้ง 8 บริษัท ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์กรตามแนวคิด ทฤษฎี Z มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่า พนักงานชาวไทย ซึ่งปฏิบัติงาน อยู่ในบริษัทข้ามชาติทั้ง 8 บริษัท ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์กรตามแนวคิดทฤษฎี Z มีระดับความ ผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก

## 9) ข้อเสนอแนะ

จากการผลการศึกษา เรื่องวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทไทย-ญี่ปุ่น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 9 ด้านประกอบไปด้วย การยึดระบบอาวุโส การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรและมีการจ้างงานตลอดชีพ การตัดสินใจแบบกลุ่ม การที่เน้นคุณภาพ การเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ การวางแผนระยะยาว มีความยืดหยุ่น และการนิยม



ให้ของขวัญ เมื่อพิจารณาจากรายละเอียด จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ในระดับสูง คือ การเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา การที่เน้นคุณภาพ และการวางแผนระยะยาว ตามลำดับ และจากรายละเอียดข้างต้นทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่า ทางองค์กรควรจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อสร้างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากความต้องการของบุคลากรก่อน อาจจะมีการเพิ่มกิจกรรมเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ตัวงานที่พนักงานไม่มีความชำนาญ เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาตนเอง สร้างแรงจูงใจในเรื่องของการที่เน้นคุณภาพ แล้วหลังจากนั้น ก็ควรพิจารณาปรับปรุงในวัฒนธรรมองค์กรในส่วนอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานมองเห็นความสำคัญในด้านอื่น ๆ หากทางองค์กรสามารถทำการปรับปรุงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับพนักงานได้นั้น พนักงานก็จะให้ความสำคัญเรื่องของพฤติกรรมร่วมในองค์กร ปฏิบัติสืบเนื่องกันมาจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นตามลำดับ

2. ทางองค์กรควรสนับสนุนให้มีการสอนงานจากพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 30ปีขึ้นไป ให้กับพนักงานที่มีอายุที่ต่ำกว่า 30ปี พร้อมทั้งยังทำให้พนักงานในองค์กรได้ กระชับมิตรในรูปแบบรุ่นพี่รุ่นน้องอีกด้วย ถือเป็นการสร้างศักยภาพในตัวบุคคลในอีกรูปแบบหนึ่งด้วย ในส่วนของระดับการศึกษาองค์กรควรมีการพิจารณาความต้องการ และความจำเป็นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานในทุกระดับการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ส่วนระยะเวลาการทำงานองค์กรอาจจะมีการพิจารณาให้การอบรมและเรียนรู้กระบวนการทำงานแก่พนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 1 ปี เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรต่ำกว่า 1 ปีมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย และส่วนรายได้ องค์กรควรมีการประเมินรายได้ว่ามีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ควรได้หรือไม่ เพื่อให้มีความเท่าเทียมและเสมอภาคภายในองค์กร

## 10) กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณบริษัทกรณีศึกษาและพนักงานทั้งหมดในบริษัทกรณีศึกษาไทย-ญี่ปุ่นที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## 11) เอกสารอ้างอิง

- [1] พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2552.
- [2] นิศากร ทองนอก. 2551. Japan Watch Project. กรุงเทพฯ : โครงการสันติไมตรีไทย-ญี่ปุ่น. 2551.
- [3] สุรัตน์ โยธาภิบาล. (26 พฤศจิกายน 2559). วารสารวิทยบริการ : วัฒนธรรมองค์กรผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://journal.oas.psu.ac.th/index.php/asj/article/view/201>.
- [4] วลี พุทโสม. ทฤษฎีองค์การสำหรับองค์กรสมัยใหม่. สระบุรี: ออบบิทส์. 2550.
- [5] อนันท์ งามสะอาด. (15 ตุลาคม 2559). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/461088>.
- [6] เพ็ชร ฐปะวิเชตร์. การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม.

กรุงเทพฯ : ดวงมลพับลิชชิ่ง. 2554.

- [7] พิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง, "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน: กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด," วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ, 2557.
- [8] บุญฤทธิ์ พูลสวัสดิ์, "การบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา บริษัทผลัดชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี," วารสารวิชาการศรีปทุม. 9 (3): 120-126. 2556.
- [9] สมัชชา ปาริคมตย์, "การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน)," การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ, 2557.
- [10-11] สุภาวดี ธีระกร, "การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อการโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ, 2553.
- [12] พิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง, "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน: กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด," วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ, 2557.
- [13] สุพรรณา ดิสิงห์, "การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน," วิทยานิพนธ์.ศศ.บ. (มนุษยศาสตร์), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่, 2556.
- [14] สุภาวดี ธีระกร, "การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อการโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ, 2553.