

ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

กิ่งกาญจน์ นราพันธุ์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2559

ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS THAT AFFECT JAPANESE STYLE
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Kingkan Narapan

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program

in Japanese Business Administration

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2016

หัวข้อสารนิพนธ์

ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

โดย

กิงกาญจน์ นราพันธ์

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ดร. นฤตย์ร่ำภา ทรัพย์ไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

กึ่งกาญจน์ นราพันธุ์ : ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. บุญญาดา นาสมบุญ, 135 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น 3) ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 4) เปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น 5) เปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 403 คน โดยการตอบแบบสอบถามทั้งแบบออนไลน์และแบบกระดาษ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง 3) ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (Sig. 2-tailed = 0.001, 0.000 ตามลำดับ) 4) ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (Sig. 2 tailed = 0.012) 5) ด้านความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับปานกลาง ($r = 0.572$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

KINGKAN NARAPAN : ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS THAT AFFECT
JAPANESE STYLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR. ADVISOR : DR. BOONYADA NASOMBOON, 135 PP.

The objective of this research is to study the organizational size and types of industries of Japanese organizations in Thailand; the level of Japanese style management; the level of organizational citizenship behavior; the effect of the organizational factors, including organizational size and types of industries, that affect the level of Japanese style management and the level of organizational citizenship behavior; and 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 the level of overall Japanese style management is in a middle level; the level of overall organizational citizenship behavior is in a high level; the difference in organizational size and types of industries resulted in different levels of Japanese style management at the significance level 0.01 (Sig. 2-tailed = 0.001, 0.000 respectively); the difference in organizational size resulted in different level of organizational citizenship behavior at the significance level 0.05 (Sig. 2-tailed = 0.012).

The research also reveals that Japanese Style Management is related to organizational citizenship behavior in a medium level ($r=0.572$) at the significance level 0.01, in the same direction.

Graduate School
Field of Study Business Japanese
Academic Year 2016

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาเสียสละเวลานับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่พึงบังเกิดมีจากวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความเมตตาและสนับสนุนที่ดีตลอดมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

กิงกาญจน์ นราพันธ์

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	3
สมมติฐานงานวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
หลักการพื้นฐาน	8
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	การวิเคราะห์ข้อมูล 47
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 48
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 49
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 49
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 51
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Style Management) 56
	ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร 64
	ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน 70
5	บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 98
	สรุปผลการวิจัย 99
	อภิปรายผลการวิจัย 105
	ข้อเสนอแนะงานวิจัย 109
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 110
	บรรณานุกรม 112
ภาคผนวก	 117
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม 118
	ภาคผนวก ข. ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 128
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	 135

สารบัญตาราง

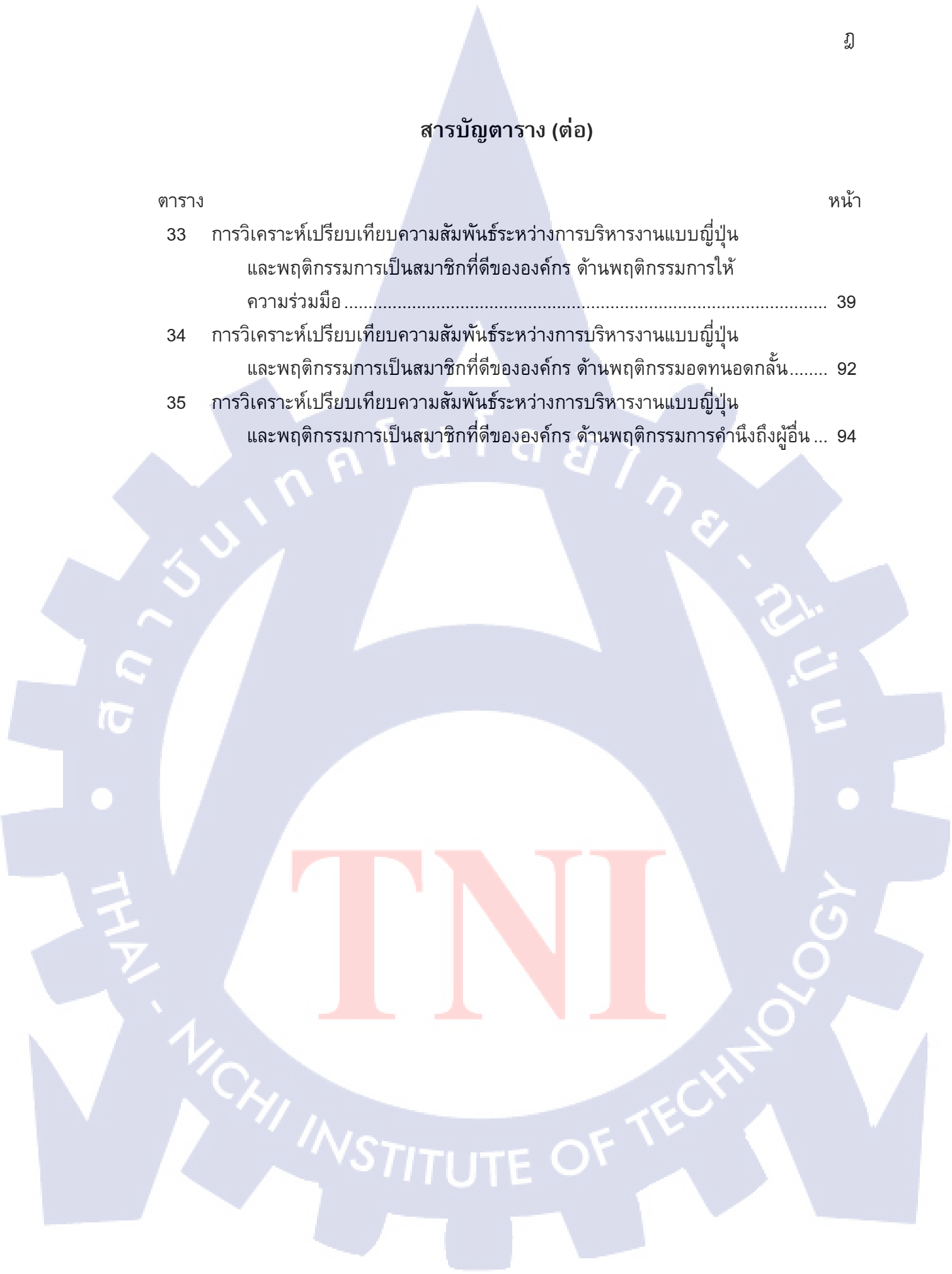
ตาราง	หน้า
1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	45
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	51
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	51
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม...	52
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	52
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับตำแหน่งงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	53
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	53
8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดองค์กรของผู้ตอบ แบบสอบถาม	54
10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะธุรกิจขององค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
11 ระดับความคิดเห็นของด้านต่างๆ ของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	56
12 ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ	57
13 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ	58
14 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	59
15 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	60
16 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุม อย่างไม่เป็นทางการ	61
17 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพ ที่เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน	62
18 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับ กับพนักงานทุกด้าน	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 ระดับความคิดเห็นของด้านต่างๆ ของระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	64
20 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ	65
21 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่	66
22 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ	67
23 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น	68
24 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น.....	69
25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรและการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	70
26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจและการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	73
27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะธุรกิจที่ต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	76
28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	79
29 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	81
30 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม	82
31 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ	84
32 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่.....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
33 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมทำให้ ความร่วมมือ.....	39
34 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น.....	92
35 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น ...	94



TNII

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	จำนวนสมาชิกบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 - 2016 ...	2
2	กรอบแนวคิดการวิจัย	5
3	ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) เป็นการประสมประสานแนวคิดการจัดการ 2 แบบคือ ลักษณะองค์กรแบบ A (Theory A) ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรแบบ A (อเมริกา) และ ทฤษฎี J (Theory J) ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรแบบ J (ญี่ปุ่น)	12
4	องค์ประกอบ 5 ด้านของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	32

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

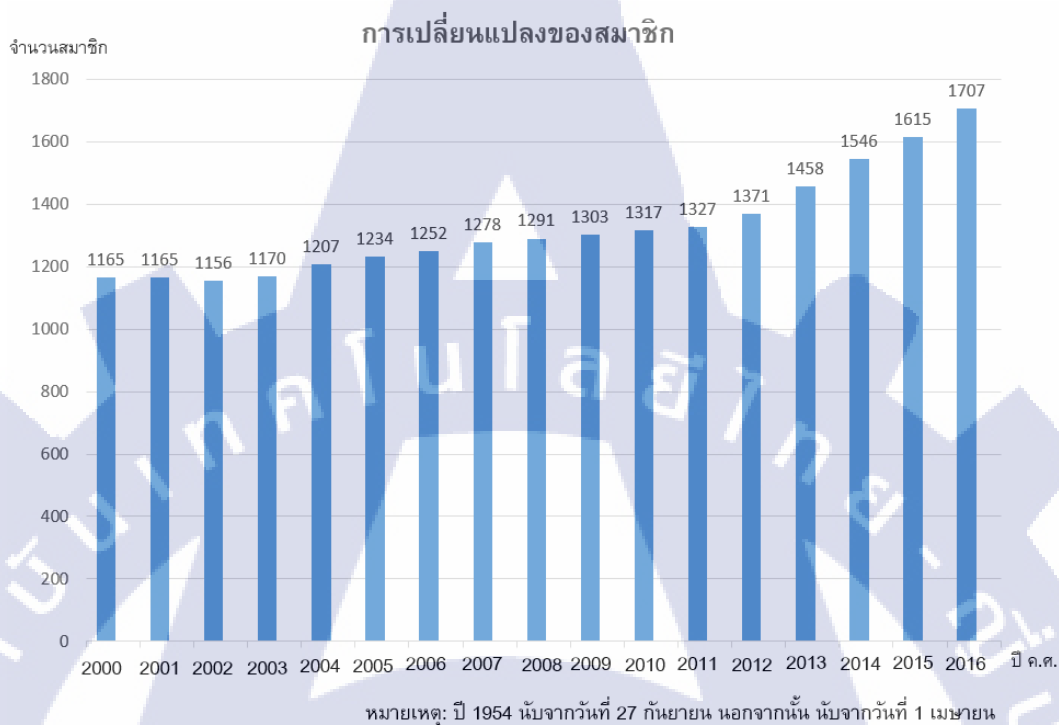
ปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นอันดับต้นๆ ตั้งแต่ในช่วงปี 1985 ภายหลังจากการประชุม Plaza Accord ที่ทำให้เงินเยนมีราคาสูงขึ้น เป็นผลให้ประเทศญี่ปุ่นมีการขยายการลงทุนและย้ายฐานการผลิตสู่ต่างประเทศ ปริมาณการลงทุนจากญี่ปุ่นในประเทศไทยสูงสุดในปี พ.ศ. 2530 เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนโดยตรงจากประเทศอื่น แม้จะเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในเอเชียในปี พ.ศ. 2540 ก็ตามญี่ปุ่นก็ไม่ได้ถอนการลงทุนออกจากประเทศไทย ยังคงดำเนินธุรกิจต่อมาจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งในช่วงทศวรรษต่อไป คาดการณ์ว่าประเทศญี่ปุ่นจะมาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้นอีก กล่าวกันว่าประเทศไทยได้กลายเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของบริษัทญี่ปุ่น และเป็นประตูที่จะเข้าสู่กลุ่มประเทศอาเซียน (เซยะ ชูเคะกว่า. 2556)

จากข้อมูลหอการค้าญี่ปุ่นกรุงเทพระบุว่า ในปัจจุบันบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยได้เตรียมการขยายการลงทุนเพื่อเตรียมเข้าสู่ AEC (ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน) ที่จะเกิดขึ้นในปี 2559 เป็นผลให้จำนวนสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่น เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ คาดการณ์ว่าการลงทุนจากนักลงทุนญี่ปุ่นในประเทศไทยยังมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นอีกในอนาคต และจากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีบริษัทข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาดำเนินธุรกิจและลงทุนในประเทศไทยจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเทียบกับนักลงทุนจากประเทศอื่นๆ ทั้งในภูมิภาคเอเชีย ยุโรป อเมริกา และภูมิภาคอื่นๆ ทั่วโลก และมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นในทุกๆ ปี

นอกจากนี้องค์การส่งเสริมการค้าญี่ปุ่น หรือ เจโทรยังระบุว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) โดยเฉพาะในภาคบริการที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ทำให้ในเวลานี้บริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นที่ได้รับการยืนยันสถานะการประกอบธุรกิจอยู่ในประเทศไทย เป็นการประกอบธุรกิจบริการในสัดส่วน 49.5% ของจำนวนบริษัททั้งสิ้น 4,567 บริษัท ขณะที่บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตมีสัดส่วน 47.0%

เมื่อมีบริษัทญี่ปุ่นย้ายเข้ามาตั้งถิ่นฐานการผลิตในประเทศไทยมากขึ้น ความต้องการแรงงานชาวไทยมาทำงานในองค์กรบริษัทญี่ปุ่นก็มีมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีแรงงานชาวไทยจำนวนไม่น้อยที่จะเลือกมาทำงานที่องค์กรบริษัทญี่ปุ่นเช่นกัน ถึงแม้คนไทยและคนญี่ปุ่นจะเป็นชาวเอเชียแต่ก็มีความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมและวิธีการบริหารงาน ซึ่งอาจจะทำให้การ

ทำงานเกิดปัญหา ความไม่ราบรื่นในการทำงานซึ่งอาจจะก่อให้เกิดอุปสรรคอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ (กศิภา สองเมือง. 2555)



รูปที่ 1 จำนวนสมาชิกบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 - 2016

ที่มา : หอการค้าไทย-ญี่ปุ่น. (2559). การเปลี่ยนแปลงของสมาชิก. ออนไลน์.

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากการบริหารงานแบบอื่น วิลเลียม จี โออุชิ (จุฑา เทียนไทย. 2534 : 4; อ้างอิงจาก William G. Ouichi. 1981) ได้ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบและลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นการบริหารงานในหนังสือว่าด้วยทฤษฎี Z ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 7 ประการได้แก่ การจ้างงานตลอดชีพ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไปเส้นทางอาชีพเชียวชาญหลากหลาย ด้าน การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับผิดชอบร่วมกัน และการเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน ถึงแม้ว่าในบางครั้งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระหว่างองค์กรต่างๆของชาวญี่ปุ่นตลอดเวลาก็ตาม แต่ลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นก็ยังคงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นตลอดเวลา

ถึงแม้ว่าบริษัทญี่ปุ่นหลาย ๆ บริษัทในปัจจุบันจะมุ่งสู่บริษัทแห่งยุคโลกาภิวัตน์และเน้นความสำคัญของการตลาดโดยการตั้งสำนักงานใหญ่ขึ้นในประเทศไทย เพื่อให้เป็นศูนย์กลางของบริษัทในภูมิภาคนี้ อย่างไรก็ตามระบบการบริหารบริษัทดังกล่าวนี้ ยังเป็นระบบบริหารที่ควบคุมโดยบริษัทแม่ในญี่ปุ่นและผู้บริหารก็เป็นชาวญี่ปุ่นด้วยเช่นกัน (อิมานิ อิโรชิ. 2554)

ความท้าทายอย่างหนึ่งขององค์กรทุกอย่างคือไม่ว่าจะเป็นองค์กรไทยหรือต่างชาติคือการกระตุ้นใจให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง มีความจงรักภักดีขององค์กร และเป้าหมายสูงสุดคือการส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งเรียกกันในการวิชาการว่า OCB เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งมีผลนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน เพื่อจะรักษาระดับความพึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับสูง และมีการทะนุบำรุงดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผล นอกจากนี้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะช่วยสร้างทุนทางสังคม มีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ และยังสามารถพัฒนาศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อีกด้วย ออร์แกน ดี ดับเบิลยู (กศิภา สองเมือง. 2555 : 2-3; อ้างอิงจาก Organ, D. W. 1987)

ด้วยปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชาวไทยว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เสนอต่อผู้บริหารขององค์กร เพื่อพิจารณาปรับปรุงแบบการบริหารงานเพื่อเพิ่มระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษานาตองค์กรและลักษณะธุรกิจขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
3. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
4. เพื่อเปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
5. เพื่อเปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
6. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานงานวิจัย

1. ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน
2. ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน
3. ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน
4. ลักษณะธุรกิจขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน
5. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยมุ่งศึกษากับพนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยวิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามแบบออนไลน์และแบบกระดาษ

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

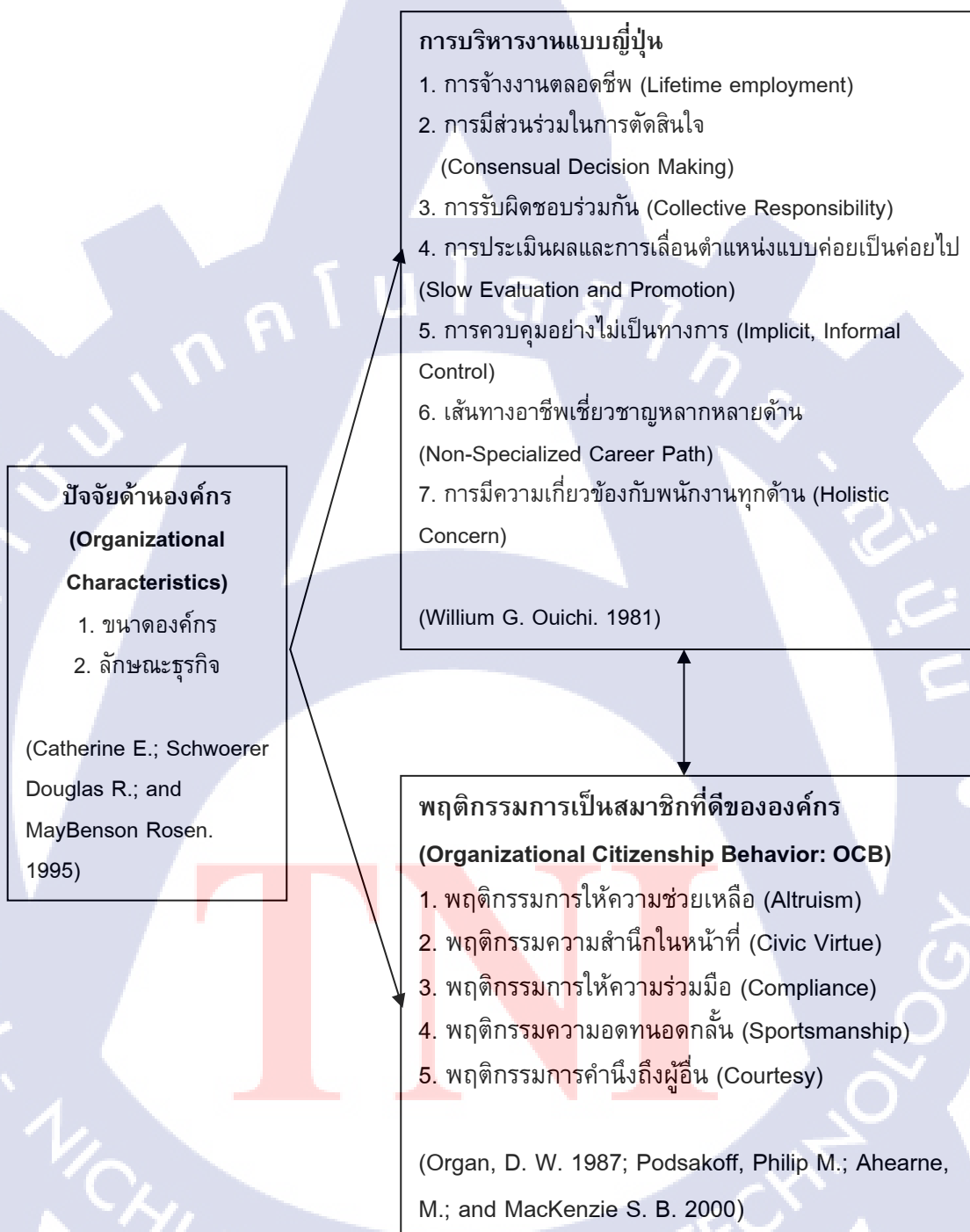
ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ถูกนำมาปฏิบัติใช้ และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

3. ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผ่านแบบสอบถามแบบออนไลน์และแบบกระดาษตั้งแต่วันที่ 1 - 30 มีนาคม 2560 รวมใช้เวลาทั้งสิ้น 1 เดือน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้เกิดความเข้าใจถึงระดับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย
2. ทำให้เกิดความเข้าใจถึงระดับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชาวไทย
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานชาวไทย
4. ผู้บริหารองค์กรญี่ปุ่นและองค์กรอื่นสามารถนำผลการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานในองค์กรเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารงานแบบญี่ปุ่น หมายถึง รูปแบบการบริหารงานที่เป็นเอกลักษณ์ลักษณะเฉพาะของบริษัทญี่ปุ่นซึ่งมีความแตกต่างจากการบริหารงานแบบอื่น อันประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการคือ การจ้างงานตลอดชีพ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการรับผิดชอบร่วมกัน
2. การจ้างงานตลอดชีพ หมายถึง การที่บริษัทว่าจ้างพนักงานตั้งแต่เริ่มต้นทำงาน และมีภาระผูกพันที่จะมอบหมายงานและรายได้ให้กับพนักงานจนเกษียณอายุงาน
3. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป หมายถึง การประเมินผลงานและเลื่อนตำแหน่งโดยอ้างอิงระบบอาวุโส ซึ่งใช้ระยะเวลาของการประเมินผลงานมีระยะเวลายาวนาน
4. เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน หมายถึง การเน้นพัฒนาพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน ไม่เฉพาะเจาะจงด้านในด้านหนึ่ง โดยการโยกย้ายสลับเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้พนักงานได้มีโอกาสย้ายไปทำงานหน้าที่อื่นๆ หรือมีการอบรมงานด้านอื่นๆ เสมอๆ ตลอดจนการอบรมในงาน (OJT) โดยพนักงานอาวุโสจากแผนกต่างๆ เป็นต้น
5. การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาไม่ระบุขอบข่ายการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนว่าพนักงานแต่ละคนต้องปฏิบัติอย่างไร แต่พนักงานก็ถูกคาดหวังว่า จะต้องเข้าใจหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และปฏิบัติตามหน้าที่นั้นด้วยตนเอง
6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เห็นพ้องต้องกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการทำที่ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งในองค์กรที่จะสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จะต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเสมอ

7. **การรับผิดชอบร่วมกัน** หมายถึง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นทุกๆ คน มีส่วนในการการรับผิดชอบแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดร่วมกัน ไม่กล่าวโทษผู้ใดผู้หนึ่ง หรือให้ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการกระทำทั้งหมดเพียงคนเดียว เป็นการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าเฉพาะตัวบุคคลแต่ละคน

8. **การมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน** หมายถึง เป็นลักษณะความผูกพันของบริษัทต่อพนักงานในรูปแบบการปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนคนๆ หนึ่ง ไม่ใช่แค่พนักงานของบริษัทเท่านั้น ดังนั้นบริษัทจะมีบทบาทผูกพันกับพนักงานไม่เพียงเฉพาะเรื่องงานแต่ยังรวมไปถึงสวัสดิการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานรวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือครอบครัวของพนักงานอีกด้วย

9. **พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเต็มใจไม่ใช่ถูกบังคับในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และแสดงความเป็นมิตร ซึ่งไม่ได้ถูกระบุไว้ในกฎระเบียบหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

10. **พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ** หมายถึง การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหา ด้วยความยินดีเต็มใจแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตน เช่น การแสดงให้เห็นถึงการใช้เครื่องมือสำนักงานต่างๆ ไม่ว่าในเวลาหรือนอกเวลางาน เป็นต้น

11. **พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่** หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับและเคารพกฎระเบียบและนโยบายของบริษัท การคำนึงถึงทรัพย์สินส่วนกลางของบริษัท คอยเป็นหูเป็นตาดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร รวมไปถึงการปฏิบัติงานเต็มเวลางาน ไม่ใช่เวลางานไปในการปฏิบัติงานอื่น

12. **พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ** หมายถึง การแสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมไปถึงการเก็บรักษาความลับขององค์กร และการแสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนา เป็นต้น

13. **พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น** หมายถึง การแสดงออกถึงอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความเครียด ความไม่สะดวกสบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยไม่บ่นว่า หรือแสดงการกระทำซึ่งแสดงออกถึงความไม่พอใจ

14. **พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น** หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความเคารพต่อผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ เพื่อป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การคำนึงถึงผู้อื่นและปฏิบัติสิ่งที่บุคคลหนึ่งกระทำ หรือตัดสินใจย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพจึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้ศึกษาได้สรุปแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร
 - 1.1 ขนาดขององค์กร
 - 1.2 ลักษณะธุรกิจขององค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
 - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
 - 2.3 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในต่างประเทศ
3. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
 - 3.1 ความหมายของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
 - 3.2 รูปแบบพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร

ในการศึกษาปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Characteristics) นั้นสามารถแบ่งออกได้ลักษณะ ได้แก่ การศึกษาความแตกต่างด้านขนาด ลักษณะธุรกิจขององค์กร สภาพธุรกิจ โครงสร้างธุรกิจ เป็นต้น แคทเธอริน อี; ชวเธอร์ ดักลาส อาร์; และเมย์เบนสัน โรเซน (Catherine E.; Schwoerer Douglas R.; MayBenson Rosen. 1995)

1. ขนาดขององค์กร

กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดอุตสาหกรรม เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ กลาง หรือ เล็กนั้นมีหลายวิธี แต่โดยทั่วไปจะใช้ จำนวนพนักงานงาน (ขนาดการจ้างงาน) จำนวนเงินลงทุน มูลค่าทรัพย์สิน จำนวนยอดขาย หรือรายได้เป็นเกณฑ์ (ภาติยะ พัฒนาศักดิ์. 2550) 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 และมีทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาทขึ้นไป

2. ลักษณะธุรกิจขององค์กร

ในแง่ของการจัดการการผลิตและดำเนินงาน (Operations Management) ทุกๆ องค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ องค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิต (Manufacturing) องค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ให้บริการ (Service) และองค์กรที่เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ให้บริการ (Manufacturing and Service) ถึงแม้ว่าลักษณะธุรกิจต่างๆ กัน จะต้องมีการจัดการการผลิตและการดำเนินงานของตนเอง แต่ก็มี ความแตกต่างกันในหลายประการอันเนื่องมาจากธรรมชาติของธุรกิจ ซีเอสซีเอ็มพี; และนาดา แซนเดอร์ (CSCMP; and Nada Sanders. 2014 : Online)

2.1 ธุรกิจผู้ผลิต (Manufacturing) ผลิตสินค้าที่สามารถเห็นเป็นรูปธรรม จับต้องได้ (Physical or Tangible) และสามารถเก็บในรูปสินค้าคงคลัง (Inventory) ก่อนจะส่งมอบให้กับลูกค้า นอกจากนี้โดยทั่วไปแล้วลูกค้าของธุรกิจประเภทนี้จะไม่ติดต่อกับผู้ผลิตโดยตรง แต่จะซื้อสินค้าผ่านตัวแทน (Distributor) หรือร้านค้าปลีก (Retailer) เช่น ลูกค้าที่ซื้อคอมพิวเตอร์นั้นก็จะไม่ติดต่อซื้อสินค้าจากโรงงานผลิตโดยตรง

2.2 ธุรกิจผู้ให้บริการ (Service) ผลิตสินค้านั้นจับต้องไม่ได้ (Intangible) และไม่สามารถทำไวล่วงหน้า ลูกค้าของธุรกิจประเภทนี้จะต้องติดต่อกับผู้ให้บริการโดยตรงเพื่อรับบริการ ตัวอย่างเช่น ร้านอาหาร หรือ ร้านตัดผม ที่ลูกค้าจะต้องเข้ามาที่ร้านเพื่อรับบริการ

2.3 ธุรกิจผู้ผลิตและผู้ให้บริการ (Manufacturing and Service) มีลักษณะผสมระหว่างผู้ผลิตและผู้ให้บริการ เนื่องจากมีองค์กรบางองค์กรที่ไม่สามารถจำเพาะเจาะจงลงไปว่าเป็นผู้ผลิต 100% หรือเป็นผู้ให้บริการ 100% เพราะในองค์กรนั้นมีลักษณะทั้งสองร่วมกัน เช่น ผู้ผลิตเองก็อาจจะให้บริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่ตนเองผลิต หรือผู้ให้บริการก็อาจจะมีการผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริการเป็นของตนเอง ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตเครื่องยนต์อากาศยาน (Jet Engines) อย่างโรลส์ รอยซ์ (Rolls Royce) นั้นไม่ได้ผลิตเครื่องยนต์อย่างเดียวแต่มีการบริการติดตั้งเช่นกัน หรือร้านตัดผมที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์บำรุงรักษาเส้นผมของตัวเอง เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

สุรินทร์ เลี้ยงไทย (2558 : 1) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมด้านการทำงานของคนญี่ปุ่นไว้ว่า ในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น การมุ่งมั่นเป็นหลักเป็นลักษณะธรรมชาติของคนญี่ปุ่นทั่วไป ผู้จัดการคนญี่ปุ่นมักจะเอาความต้องการและความจำเป็นของงานมาก่อนความต้องการและความจำเป็นส่วนตัวและของครอบครัว เส้นชีวิตระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตในงานที่บริษัทไม่ชัดเจน ในขณะที่ผู้จัดการไทยจะพยายามสร้างความสมดุลระหว่างสายงานอาชีพและชีวิตครอบครัวและไม่ยอมให้บริษัทก้าวท้าวชีวิตส่วนตัวของตน

กศิกา สองเมือง (2555 : 13) ได้สรุปการบริหารงานระบบญี่ปุ่นไว้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ รูปแบบของการบริหาร กลยุทธ์ในการบริหาร และวิธีการในการบริหาร ซึ่งรูปแบบของการบริหารนั้นจะมุ่งเน้นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อเป็นการชักจูงให้พนักงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ เริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดีและให้ความสำคัญกับการจ้างงานตลอดชีพ ในส่วนกลยุทธ์ในการบริหารจะมุ่งเน้นการจูงใจให้พนักงานอยู่กับบริษัทนานๆ โดยการให้ค่าตอบแทนสูงๆ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น หลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง นอกจากนี้ยังเน้นการบริหารงานแบบครอบครัวเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในส่วนของวิธีการในการบริหารงานนั้นมุ่งเน้นการโยกย้ายสลับตำแหน่งเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งทำได้ช้าอันเนื่องมาจากระบบการจ้างงานตลอดชีพ

คัลเพน และ คูคูกมีร์อ็อกลู (กศิกา สองเมือง. 2555 : 9; อ้างอิงจาก Culpan; and Kucukemiroglu. 1993) กล่าวว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นมีลักษณะสำคัญ 6 ประการได้แก่

1. Supervisory Style หมายถึง ลักษณะของหัวหน้าที่มีต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานมักจะประพฤติและทำงานในวิธีการที่ต่างออกไปกับลูกน้องและมักจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเกินกว่าหน้าที่

2. Decision Making หมายถึง การตัดสินใจใดๆ จะกระทำโดยคณะบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือกรรมการ ซึ่งทุกคนจะได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วนและยึดมติแบบฉันทานุมัติของกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้อยุติ

3. Communication Pattern หมายถึง รูปแบบการสื่อสาร ในบริษัทญี่ปุ่นมักจะใช้การสื่อสารหรือการรายงานโดยตรงต่อหน้าผู้บังคับบัญชา

4. Control Mechanism หมายถึง ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบปรัชญาของการสร้างคุณค่า การปกครองตามโครงสร้าง และเชื่อว่าความประพฤติส่วนบุคคลจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

5. Interdependence Relations หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ โดยชาวญี่ปุ่นถือว่าการที่แผนกใดแผนกหนึ่งจะบรรลุตามเป้าหมายของแผนกนั้นได้ ต้องอาศัยข้อมูลและความช่วยเหลือจากแผนกอื่นๆ

6. Paternalistic Orientation หมายถึง ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญและความห่วงใยกับตัวของพนักงานและครอบครัวของพวกเขาด้วย และมักจะให้สวัสดิการหรือความช่วยเหลือในด้านต่างๆ แก่พนักงาน

สมยศ นาวิการ (2540) อธิบายระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไว้ว่าเป็นระบบที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะของพนักงานแทนการเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานอย่างรวดเร็ว โดยการประเมินผลคุณภาพของพนักงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติการทำงานกันเป็นทีม ประสิทธิภาพในการทำงานระบบการบริหารงานบุคคลของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจากการบริหารที่เน้นการออกแบบการบริหารจัดการด้วยตนเอง การแบ่งงานกัน การให้ความเป็นอิสระแก่พนักงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานลง (วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม. 2554 : 19; อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ. 2540)

2. ทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่นที่สามารถก้าวมาเป็นผู้นำทางด้านเศรษฐกิจของโลก หลังจากการพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้หลายฝ่ายสนใจศึกษาวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวอย่างจริงจัง ศาสตราจารย์วิลเลียม จี โออุชิก็เป็นหนึ่งในวิชาการท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับการบริหารแบบอเมริกาและตีพิมพ์ในชื่อ ทฤษฎี Z ในปี 1981 โดย ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่อธิบายโครงสร้างงานในการจัดการ ซึ่งใช้เป็นการประสานรวมระหว่างลักษณะของการบริหารแบบอเมริกา (มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล) ร่วมกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไป และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกันในลักษณะแบบครอบครัว) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550 : 59-61)

นอกจากนี้ อิม่าอิ ฮิโรชิ (2554) ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยผู้เขียนหนังสือ “การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น” รวมไปถึงนักวิชาการและนักวิจัยปัจจุบันท่านอื่นๆ ยังได้นำเสนอแนวคิดบางประการที่สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นตามแนวคิดของโออุชิ ด้วยเช่นกัน อาทิ การตัดสินใจแบบเอกฉันท์โดยใช้ระบบริงกิ ระบบการเวียนงาน เป็นต้น

ลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นตามแนวคิดของ วิลเลียม จี โออุชิ (William G. Ouchi. 1981) 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)

ลักษณะขององค์กรแบบ A (อเมริกา) [Characteristics of type A (American) Organizations] 1. การจ้างงานระยะสั้น (Short-term Employment) 2. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Individual Decision Making) 3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) 4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว (Rapid Evaluation and Promotion) 5. การควบคุมอย่างเป็นทางการ (Explicit, Formalized Control) 6. เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialized Career Path) 7. แยกเป็นส่วนๆ (Segmented Concern)	ลักษณะขององค์กรแบบ J (ญี่ปุ่น) [Characteristics of type J (Japanese) Organizations] 1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) 2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) 3. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม (Collective Responsibility) 4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) 5. การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit, Informal Control) 6. เส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Non-specialized Career Path) 7. มีความเกี่ยวข้องกัน (Holistic Concern)
ลักษณะขององค์กรแบบ Z (อเมริกันฉบับปรับปรุง) [Characteristics of type Z (Modified American) Organizations] 1. การจ้างงานระยะยาว (Long-term Employment) 2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) 3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) 4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) 5. การควบคุมตนเองไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, Informal Control with Explicit, Formalized Measures) 6. เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career Path) 7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, including Family)	

รูปที่ 3 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) เป็นการประสมประสานแนวคิดการจัดการ 2 แบบคือ ลักษณะองค์กรแบบ A (Theory A) ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรแบบ A (อเมริกา) และทฤษฎี J (Theory J) ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรแบบ J (ญี่ปุ่น)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. หน้า 62.

2.1 การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)

จากการศึกษาของ วิลเลียม จี โออุชิ (William G. Ouichi. 1981) ลักษณะที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นขององค์กรต่างๆ คือ การจ้างงานตลอดชีพ เนื่องจากวิถีชีวิตของชาวญี่ปุ่นแต่ละคนมีความผูกพันกับการทำงานอย่างเหนียวแน่น การจ้างงานตลอดชีพมีจุดเริ่มต้นนับตั้งแต่พนักงานผู้นั้นได้จบการศึกษาและพร้อมที่จะเข้ามาทำงานให้กับทางบริษัทต่างๆ โดยเมื่อบริษัทต่างๆ เหล่านั้นได้รับบุคคลดังกล่าวเข้ามาเป็นพนักงาน บริษัทจะถือว่าบริษัทมีภาระผูกพันที่จะมอบหมายงานและรายได้ให้กับพนักงานผู้นั้นจนกระทั่งสิ้นสุดชีวิตการทำงาน สำหรับการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานเอง และพนักงานจะต้องอยู่ทำงานให้กับบริษัทจนเกษียณอายุโดยที่ไม่สามารถโยกย้ายไปทำงานที่อื่นๆ ได้ (จุฬา เทียนไทย. 2537 : 13)

ชะชะกิ (ทิม คิลี; และสุนันทา เสี่ยงไทย 2552 : 75; อ้างอิงจาก Sasaki. 1981) ให้ความเห็นว่าระบบการจ้างงานตลอดชีพทำให้ความจงรักภักดีในองค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น ในขณะที่พนักงานแต่ละคนเลื่อนขั้นตำแหน่งในบริษัท ชะชะกียังได้ชี้ให้เห็นด้วยว่าระบบอาวุโสสนับสนุนการจ้างงานตลอดชีพในองค์กร ระบบที่เป็นผลออกมานี้แทบจะทำให้ความเป็นไปได้ของการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างบริษัทถูกขจัดหมดสิ้นไปอย่างสมบูรณ์ ซึ่งทำให้เป็นการยากมากที่จะหางานในบริษัทอื่นที่จะเสนอเงื่อนไขการจ้างงานที่คล้ายคลึงหรือดีกว่าเดิม

อะซะกะวะ (ทิม คิลี; และสุนันทา เสี่ยงไทย. 2552 : 75; อ้างอิงจาก Hazegawa. 1986) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การจ้างงานตลอดชีพมักจะถูกยกเป็นปัจจัยหลักเบื้องหลังความสำเร็จที่น่าทึ่งของอุตสาหกรรมและคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่เห็นอย่างจริงจังว่าการจ้างงานตลอดชีพนี้เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของการบริหารแบบญี่ปุ่น

สมคิด บางโม (2550 : 318) อธิบายลักษณะการจ้างงานในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นว่าเป็นการจ้างงานระยะยาว จะปลดเกษียณเมื่ออายุครบ 55 ปี โดยได้บำเหน็จเป็นจำนวน 60-70 เท่าของเงินเดือน ในแต่ละปีจะมีโบนัส 2-4 เท่าของเงินเดือน ถ้าใครถูกให้ออกจากงานก่อนอายุครบ 55 ปีจะหางานใหม่ทำได้ยาก ดังนั้นจึงไม่นิยมย้ายงานกันบ่อยๆ ความจงรักภักดีต่อบริษัทจึงมีสูงมาก

กล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าการจ้างงานตลอดชีพ คือ การจ้างงานโดยจะได้รับการประกันว่าจะถูกจ้างทำงานจนกว่าจะเกษียณอายุการทำงานตลอดชีพ ซึ่งมักจะถูกยกเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังของ ความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นโดยมองว่าการจ้างงานตลอดชีพก่อให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร ซึ่งลักษณะพิเศษของระบบการจ้างงานดังกล่าวคือการเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน (อรณัส จิโนวัฒน์. 2557 : 12; อ้างอิงจาก รังสรรค์ เลิศในสัตย์. 2557)

2.1.1 ระบบอาวุโส (Nenko Joretsu)

เป็นระบบการขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งตามอายุงาน เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวเนื่องและมีส่วนสนับสนุนการจ้างงานตลอดชีพในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

โอคาตะ (จุฬา เทียนไทย. 2537 : 17; อ้างอิงจาก Okada. 1984) กล่าวว่าระบบอาวุโสเป็นระบบที่สืบเนื่องมาจาก เมื่อค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น และอายุการทำงานมากขึ้น ค่าตอบแทนในระบบอาวุโสนั้นจะเริ่มจากค่าตอบแทนตามวุฒิที่ได้รับ และจะเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ แต่บ่อยครั้งจนกระทั่งเกียจฉัยอายุการทำงาน ระบบดังกล่าวจะรับประกันว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นจะสอดคล้องกับวัฏจักรของอายุพนักงาน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์กับการจ้างงานตลอดชีพอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทนของพนักงานทุกคนอาจจะไม่เพิ่มขึ้นพร้อมๆกัน ทั้งนี้ในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนนั้น ได้พิจารณาจากพนักงานบางคนอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมสูงขึ้น หรือมีความอาวุโสกว่า หรือมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีกว่า เป็นต้น ถึงแม้ว่าพนักงานบางคนจะทำงานมาเป็นระยะเวลานาน แต่ค่าตอบแทนอาจจะไม่เพิ่มขึ้นในอัตราปกติได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วย ปกติแล้วค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นเป็นงวดๆไป โดยหากการดำเนินงานของบริษัทไม่ตกต่ำจนเกินไป ค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการปรับเพิ่มขึ้นในเดือนเมษายน นอกจากค่าตอบแทนตามปกติดังกล่าวแล้ว ยังมีค่าตอบแทนพิเศษคือเงินโบนัส ซึ่งจะจ่ายให้ปีละ 2 หรือ 3 ครั้งสำหรับพนักงานประจำ

ทาเคอุจิ (จุฬา เทียนไทย. 2537 : 19; อ้างอิงจาก Takeuchi. 1985) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในประเทศญี่ปุ่นนั้นพนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมกันตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน และพนักงานเหล่านั้นจะได้เลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโสพร้อมๆ กัน ซึ่งทำให้พนักงานที่มีความกระตือรือร้นต่ำกว่าบุคคลอื่นจำต้องขวนขวายปฏิบัติตนให้ทัดเทียมกับผู้อื่น เพื่อที่จะสามารถทัดเทียมกับพนักงานคนอื่นในกลุ่มได้ ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่าพนักงานทุกคนนอกจากจะได้รับค่าตอบแทนต่างๆแล้ว ตนเองยังถูกระตุ้นให้ทำงานไปพร้อมๆ กัน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานมาจนตนเองมีอายุราว 50 ปี พนักงานผู้มีความกระตือรือร้นที่ดีกว่า และมีผลงานเหนือกว่าพนักงานอื่นๆ ก็จะได้รับการคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่พนักงานผู้ซึ่งมีความกระตือรือร้นด้อยกว่า ก็จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเช่นเดียวกันแต่ก็จะไม่สูงเกินกว่าตำแหน่งผู้จัดการแผนก (Bucho) หรือผู้จัดการฝ่าย (Kacho)

อิโนฮาระ (ทิม คีลี; และสุหนัทยา เสียงไทย. 2552 : 94; อ้างอิงจาก Inohara. 1990) ระบุว่าระบบอาวุโส (Nenko) ตระหนักว่า คนเราเติบโตและบรรลุวุฒิภาวะทั้งในแง่ความเป็นมนุษย์และในแง่เทคนิค ขณะที่ประสบการณ์การทำงานของเขาเพิ่มขึ้นและการตระหนักเช่นนี้ก็สะท้อนอยู่ในเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งในระบบอาวุโส ซึ่งอ้างถึงคุณธรรม คุณความดีและผลงานต่างๆ ที่พนักงานสะสมไว้ในช่วงปีที่ผ่านมา โดยร่วมมือกับผู้ร่วมงานของตนและรวมถึงความสามารถด้านเทคนิคและสังคม ยิ่งพนักงานอยู่ในบริษัทนานเท่าใด ก็ยิ่งดี

ขึ้นกับเขาในแง่ของประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย และมนุษย์สัมพันธ์ภายในและภายนอกบริษัท

ฮาเซกาวา คิตาโร (2535 : 21) กล่าวว่าระบบอาวุโสเป็นลักษณะสำคัญอีกข้อหนึ่งในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น กล่าวคือค่าจ้างคนงานญี่ปุ่นจะสูงขึ้นตามอายุงานในบริษัทหนึ่ง ในทางปฏิบัติก็เช่นเดียวกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ ถือเป็นหลักทั่วไป แต่ก็ไม่ใช่เป็นหลักประกันเสมอไปว่าจะต้องเป็นเช่นนั้น อย่างไรก็ตามระบบนี้ก็มิมีประโยชน์มากในแง่การจูงใจพนักงานให้อยู่กับบริษัทหนึ่งนานๆ เพราะมันใจกับการปรับเงินเดือนและความก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ ในระบบอาวุโสพนักงานใหม่จะได้เงินเดือนต่ำ พนักงานใหม่มักจะขาดทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้ทันที จนกว่าจะได้รับการฝึกฝนเป็นเวลานานจึงจะทำให้ทำงานเป็นประโยชน์ ในสายตาบริษัทของบริษัท พนักงานใหม่ก็ไม่น่าจะเป็นอะไรมากไปกว่าผู้เข้ารับการอบรม พวกเขาไม่ใช่กลุ่มแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจ่ายค่าจ้างให้สูงจึงไม่ชอบด้วยเหตุผล นอกจากนี้พนักงานที่ได้รับการฝึกฝนแล้วเปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าของบริษัท สมควรต่อการปกป้องเอาไว้ หากถูกบริษัทอื่นดึงตัวไปก็จะทำให้บริษัทที่ฝึกฝนพวกเขาเกิดขาดทุน ดังนั้นระบบอาวุโสจึงมีประสิทธิภาพมากในการป้องกันการรั่วไหลบุคลากร เพราะมีการปรับเงินเดือนทุกปี พนักงานใหม่จึงยอมเริ่มต้นที่เงินเดือนต่ำเพื่อหวังเงินเดือนสูงในอนาคต

ทิม คีลี และสุนันทา เสี่ยงไทย (2552 : 93-94) ให้ข้อสังเกตว่า ระบบอาวุโส คือระบบการกำหนดค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโส แม้ว่าคำว่าเนนโก (Nenko) จะถูกแปลว่า “ระบบอาวุโส” (Seniority) บ่อยที่สุด การแปลความเช่นนี้ได้ก่อนให้เกิดความเข้าใจผิดในบรรดาชาวตะวันตกในสังคมตะวันตก เมื่อมีการเลิกจ้างเกิดขึ้น ระบบอาวุโสมักจะปกป้องคนงาน ในขณะที่ในประเทศญี่ปุ่นจะมีแนวโน้มที่จะเป็นในทางตรงกันข้าม แม้ว่าจะมีการเลิกจ้างเกิดขึ้นน้อย ในบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ในประวัติศาสตร์ช่วงหลังสงคราม เมื่อมีการเลิกจ้างพนักงานที่แก่กว่าและมีจำนวนปีการทำงานในบริษัทมากกว่าก็จะได้รับการสนับสนุนให้ออกจากบริษัท เนื่องจากค่าจ้างเงินเดือนจะสูงกว่าพนักงานรุ่นใหม่ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า

สุพรรณา ดิสิงห์ (2556 : 6) สรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบอาวุโส ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจะดำเนินต่อไปตามระยะเวลาที่ทำงานให้กับบริษัท พนักงานที่มีอายุน้อยการปรับเงินเดือนก็ขึ้นตามอายุงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะยึดถือปฏิบัติตามระบบอาวุโสที่โดยมากมีการประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับความเห็นชอบของกลุ่ม ส่วนการเลื่อนขั้นนั้นมักจะเกิดขึ้นช้าเนื่องจากมีผลระยะเวลายาวทั้งต่อพนักงานและต่อบริษัทโดยมองว่าการเลื่อนตำแหน่งที่ช้านั้นจะทำให้มีเวลาศึกษาพนักงานก่อนจะเข้ารับตำแหน่งใหม่รวมถึงเป็นลักษณะของการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง

สรุปการจ้างงานตลอดชีพนั้นเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เป็นการจูงใจที่จะทำให้คนญี่ปุ่นนิยมที่จะทำงานบริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นเวลานานๆ ไม่เปลี่ยนงานบ่อยๆ บริษัทเองถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาทางเศรษฐกิจก็เลือกที่จะใช้มาตรการ

อื่นๆ เพื่อให้บริษัทอยู่รอดแทนการปลดพนักงาน เช่น การลดเงินเดือน การให้พนักงานหยุดงาน เป็นต้น ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก อัตราการลาออกของพนักงานต่ำ การจ้างงานตลอดชีพยังก่อให้เกิดระบบอาวุโสขึ้นในองค์กรญี่ปุ่น กล่าวคือการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งจะเป็นไปตามอายุงานของพนักงานมากกว่าเป็นไปตามความสามารถที่แท้จริง ถึงแม้ว่าระบบอาวุโสก็ไม่ได้การันตีว่าทุกคนที่ทำงานในบริษัทมานานจะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารทุกคน อย่างไรก็ตามระบบอาวุโสจะทำให้คนที่มียุ่งานมานานได้รับการยอมรับในบริษัทนั้น ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เลื่อนขั้นมาเป็นผู้บริหารก็ตาม

2.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Consensual Decision Making)

ฮาเซกาวา คิทาโร่ (2535 : 63) อธิบายถึงถึงการตัดสินใจแบบญี่ปุ่นไว้ว่าเป็น การตัดสินใจแบบล่างขึ้นบน กล่าวคือประเพณีในญี่ปุ่นทำให้บริษัททำการตัดสินใจจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนมากกว่าบนสู่ล่าง จุดประสงค์ก็เพื่อสร้างขวัญกำลังใจการทำงานของลูกค้าโดยวิธีการตัดสินใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม กระบวนการตัดสินใจอย่างนี้เกิดจากสังคมของประเทศญี่ปุ่นมีความกลมกลืนกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่การสื่อสารในประเทศญี่ปุ่นรวดเร็วกว่าในประเทศอื่นมาก เพราะมาตรฐานการศึกษาสูง และอัตราคนอ่านหนังสือได้สูงถึง 100% ปัจจัยเหล่านี้บวกกับการฝังลึกถึงการเน้นความสามัคคีในสังคมญี่ปุ่น การหาประจําติในระดับชาติจึงทำได้ง่ายในญี่ปุ่น ในระดับเล็กลงมาคือบริษัทเช่นเดียวกัน

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 119) กล่าวว่า ระบบธุรกิจญี่ปุ่นมีลักษณะของการวางแผนระยะยาวที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนระยะยาว ไม่เพียงแต่มีประโยชน์ที่จะกำหนดการคาดการณ์อย่างมีระบบ แต่ยังเป็นเทคนิคที่จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีฉันทามติและช่วยพัฒนาในด้านการวิเคราะห์ประเด็นเชิงกลยุทธ์ โดยแนวโน้มใหม่ใช้รูปแบบของการสั่งการจากบนลงล่าง ในการที่จะระบุถึงประเด็นเชิงกลยุทธ์ในอนาคต การวางแผนระยะยาวจะรวมไปถึงการสำรวจทิศทางใหม่ๆ และกลยุทธ์อะไรที่ควรจะมีการเน้นในระยะต่อไป การเดินตามรอยเดิมโดยดูแต่เพียงอดีตไม่เพียงพอ

อิม่าอิ ฮิโรชิ (2554 : 56) กล่าวว่า การบริหารงานแบบอเมริกัน จะเป็นการตัดสินใจจากผู้บริหารสู่พนักงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับการตัดสินใจแบบญี่ปุ่นที่จะเป็นแบบรวบรวมความคิดจากพนักงานส่งขึ้นสู่ผู้บริหาร และโดยปกติแล้วบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ที่อยู่ในประเทศไทยจะใช้วิธีตัดสินใจเป็นกลุ่มแบบญี่ปุ่น แต่ถ้าดูจากทัศนคติในการทำงานโดยทั่วไปของคนไทยที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่นแล้ว น่าจะมีความคุ้นเคยกับแบบอเมริกันมากกว่าและคงยากที่จะปรับเปลี่ยน

2.2.1 ระบบริงกิ (Ringi Systems)

ฮาเซกาวา คีทาโร่ (2535) กล่าวว่า ระบบริงกิ คือการร้องขอการตัดสินใจ (Requesting of Decision) ซึ่งคือลายลักษณ์อักษรที่แนะนำให้มีการกระทำเฉพาะอย่างหนึ่ง ริงกิเสนอสู่ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นโดยผู้จัดการในระดับต่ำกว่า เอกสารเสนอจากลูกจ้างในระดับต่ำผ่านฝ่ายบริหารสู่หัวหน้าส่วน ผู้จัดการ และเรื่อยมาจนถึงผู้บริหารสูงสุด จากนั้นก็ผ่านย้อนกลับลงไปว่าข้อเสนอได้รับการยอมรับหรือไม่อย่างไร ระบบนี้ทำให้ลูกจ้างทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัท พบว่าระบบริงกิได้ถูกนำมาใช้ในศตวรรษที่ 17 ระหว่างสมัยโชกุนโตกุกาวาเป็นต้นมาในทำนองต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการสร้างดุษฎีปราดาของข้าสารถ เสนอโดยข้าราชการผู้รับผิดชอบในเมืองโอซาก้า ข้อเสนอของเขาเสนอสู่ผู้บังคับบัญชาต่อไปยังรองผู้ว่าการโอซาก้า และส่งต่อไปถึงเอโด (Edo) (กรุงโตเกียวในสมัยนี้) และเวียนสู่สายตาวงการเมืองระดับสูงเป็นต้น

ริงกิแตกต่างกับข้อเสนอ (Proposal) เนื่องจากข้อเสนอเป็นเพียงรายการที่เขียนโดยลูกจ้างมีจุดประสงค์ที่จะปรับปรุงสภาพการทำงานเฉพาะในส่วนของเขา ในทางตรงกันข้ามริงกิอาจจะพิจารณาว่าเป็นข้อเสนอแนะของลูกจ้างต่อผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรการที่ควรดำเนินการไม่เฉพาะเจาะจงในพื้นที่ทำงานใดพื้นที่หนึ่งแต่สำหรับทั้งบริษัทเลยก็ได้

ริงกิต่างจากรายงาน (Report) เนื่องจากรายงานเป็นเพียงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริษัท เช่นการรายงานตัวเลขยอดขายสู่ผู้บริหารบางทีก็เป็นรายงานที่พิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ แต่สิ่งพิมพ์เหล่านี้ไม่ได้แนะนำว่าตัวเลขเหล่านี้ควรตีความอย่างไรหรือเสนอเปลี่ยนนโยบายอย่างไรจากข้อมูลในรายงาน ข้อสำคัญริงกิเป็นเอกสารที่เสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางธุรกิจด้วยในบางครั้ง

บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งรับผิดชอบเท่านั้นที่มีอำนาจในการเขียนริงกิ แต่ข้อเสนอเป็นเพียงความคิดเห็นของใครก็ได้ ริงกิเป็นข้อสรุปที่ได้มาหลังจากการศึกษาและประชุมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องมีความเข้าใจความคิดของผู้บริหาร นอกจากนั้นเขาจะต้องมองเห็นด้วยความแม่นยำแน่นอนถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในบริษัทพอกๆ กับเศรษฐกิจโดยทั่วๆ ไป จากนั้นจะต้องประเมินผลรับจากนโยบายที่นำเสนอได้อย่างแจ่มแจ้ง

โยชิโนะ (จุฑา เทียนไทย. 2537 : 29; อ้างอิงจาก Yoshino. 1986) อธิบายว่าระบบริงกิเป็นระบบที่ใช้วิธีการเขียนโครงร่าง (Proposal) ขึ้นมาเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ระบบนี้เป็นเอกลักษณ์ของบริษัทญี่ปุ่น คำว่า "Rin" หมายถึง การนำเสนอโครงร่างไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะขอคำแนะนำหรือให้ความเห็นชอบ และ "Gi" หมายถึง การตรึงตรองและการตัดสินใจต่างๆ (Deliberations and Decisions)

สำหรับตัวโครงร่างนั้นเรียกว่า Ringisho โครงร่างหรือเอกสารที่จัดทำขึ้นนี้จะถูกส่งไปยังแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อผ่านไปแต่ละแผนกหรือแต่ละฝ่ายแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะประทับตราของตนเองลงไปในช่องที่จัดเตรียมไว้เฉพาะตน เพื่อให้ความเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ หากเป็นไปในกรณีที่ไม่ให้ความเห็นชอบ ผู้นั้นจะต้องเสนอแนะข้อคิดเห็นของตนลงไปด้วย โดยปกติหน้าที่ในการจัดเตรียมโครงร่างนี้เป็นหน้าที่ของพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานในบริษัท การมอบหมายให้พนักงานผู้นี้ดำเนินการ พนักงานผู้นี้จำเป็นต้องไปศึกษาและขวนขวายหาความรู้เกี่ยวกับหัวข้อหรือประเด็นที่ถูกบรรจุลงไปในโครงร่าง พนักงานผู้นี้จะต้องวิ่งไปขอคำปรึกษาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และการยอมรับในโครงร่างที่ตนได้เตรียมขึ้น การขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการและการประชุมอย่างเป็นทางการที่เกิดขึ้นภายหลัง จะช่วยให้การเห็นชอบต่างๆ เกิดขึ้นได้ง่าย

บรรจง อมรชวิน (2551 : 121) อธิบายว่าระบบริงกิเป็นเป็นระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่นที่ไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใคร เป็นกระบวนการหาข้อยุติในความเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา โดยรากเหง้าของการเสนอความคิดจะมาจากผู้บังคับบัญชาไม่ใช่ลักษณะสั่งลงมา (Top Down) ระบบดังกล่าวนี้มีรากฐานมาจากรูปแบบการจัดองค์กร ระบบดังกล่าวนี้มีรากฐานมาจากรูปแบบการจัดองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นที่ว่าได้ เพราะองค์กรแบบญี่ปุ่นจะไม่ค่อยกำหนดความรับผิดชอบโดยชัดเจนของแต่ละตำแหน่งไว้ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาก็อาจจะไม่ได้ให้แนวทางอะไรที่ชัดเจนในแนวนโยบายที่จะนำไปปฏิบัติสัก ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องเสนอความคิดขึ้นไปเบื้องบนเพื่อชักชวนว่าสิ่งที่คิดจะปฏิบัติได้หรือไม่ ซึ่งโดยวิธีปฏิบัติแล้วหัวหน้าแต่ละระดับก็จะมีการประทับตราสัญลักษณ์ของตนเองลงในแบบฟอร์มที่จะเสนอความเห็น หากว่าตนเห็นชอบด้วยกับข้อเสนอดังกล่าวซึ่งก็จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การตัดสินใจแบบริงกินี้ว่าไปแล้วก็เปรียบเสมือนกับการรวบรวมอำนาจ เพราะสุดท้ายแล้วคนที่ทำหน้าที่ตัดสินใจน่าจะเป็นประธานคนสุดท้าย แต่อย่างไรก็ดีมีข้อสังเกตว่าระบบการตัดสินใจแบบนี้ผู้ที่ร่วมลงชื่อจะต้องร่วมกันรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจดังกล่าว นั่นด้วย ระบบริงกิจึงให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจมาก ดังนั้นใครก็ตามที่ต้องการทำงานให้ราบรื่นจึงจะต้องรู้จักเจ้านายหัวหน้าให้ดี จึงมีการกล่าวกันว่า “นักบริหารฝีมือดีของญี่ปุ่น ก็คือคนที่รู้จักวิธีบริหารผู้บังคับบัญชาของตน”

2.2.2 เนมะวาชิ (Nemawashi)

ฮาเซกาวา คิทาโร่ (2535 : 31) กล่าวว่า เนมะวาชิ (การขุดดินรอบๆ ก่อนที่จะย้ายต้นไม้) เป็นแนวทางการปฏิบัติของการปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งได้กระทำการซ้ำๆ หลายครั้งก่อนที่จะเขียนข้อเสนอแนะ (Ringi) ลูกจ้างในระดับเสมียนเขียนรายงานถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาตรวจดูว่าบรรจุข้อมูลตามที่ปรึกษากันได้ครบถ้วนก็เสนอ

ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ถ้าพบจุดบกพร่องผู้บังคับบัญชาระดับกลางก็จะคืนให้ผู้รับผิดชอบ
นำกลับไปชี้แจงเพิ่มเติมหรือแก้ไข ระบบนี้เป็นจุดเด่นที่แสดงออกของวิธีการตัดสินใจจากล่างสู่
บนของญี่ปุ่น

ทิม คิลี; และ สุนันทา เสี่ยงไทย (2552 : 152) กล่าวว่าเนะมาวาชิ มี
บทบาทที่สำคัญในกระบวนการปรึกษาหารือในองค์กรของญี่ปุ่น เป็นการอภิปรายอย่างไม่เป็น
ทางการที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของญี่ปุ่น และยังเป็น
องค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการตัดสินใจจากล่างขึ้นบน กระบวนการเนะมาวาชิที่สำคัญ
มีข้อสมมติฐานว่าในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ราบรื่น ไม่ว่าข้อเสนอของพนักงานจะเฉื่อยฉาน
อย่างไรก็ยังยากที่จะได้รับการยอมรับในการดำเนินการหาผู้ที่เสนอความคิดเห็นนั้นๆ ไม่ได้สร้าง
มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพียงพอภายในองค์กร ความสัมพันธ์อันดีที่มีขึ้นกับสมาชิกที่สำคัญๆ
ขององค์กรเป็นเพียงวิธีเดียวที่จะทำให้เสียงของคนๆ หนึ่งมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจของ
บริษัท

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 122) ให้ข้อสังเกตว่า ด้วยเหตุที่การตัดสินใจ
แบบริงกิใช้เวลาอย่างมากที่จะต้องผ่านเรื่องให้แต่ละคนพิจารณา ดังนั้นจึงทำให้เกิดวัฒนธรรม
ขึ้นมาว่า เพื่อที่จะให้เรื่องของตนได้รับการอนุมัติให้ผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว จึงได้มีการ “วิ่งลอบบี้”
ชี้แจงทำความเข้าใจกับคนที่พิจารณา เป็นการล่วงหน้าเพื่อให้การสนับสนุนข้อเสนอของตน
ก่อนที่จะมีการเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นทางการตามมาซึ่งจะทำให้มีความรวดเร็วในการ
พิจารณา

สรุปการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมวัฒนธรรม
ญี่ปุ่นที่นิยมความกลมกลืน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม ดังนั้นการตัดสินใจที่ถูกต้อง
ตามแนวปฏิบัติแบบญี่ปุ่นนั้นจะไม่ได้เกิดจากบนลงล่าง แต่เกิดจากการเสนอความคิดเห็นจากระดับ
ล่างขึ้นบน ดังนั้นการตัดสินใจในองค์กรญี่ปุ่นจึงใช้เวลานาน และหลายครั้งจะพบว่าพนักงาน
หรือแม้แต่พนักงานระดับบริหารยังไม่สามารถตัดสินใจอย่างเป็นเอกฉันท์ได้แต่เพียงผู้เดียว
วิธีการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กรญี่ปุ่นมี 2 วิธี คือ ริงกิ หรือการเวียน
หนังสืออนุมัติจากระดับล่างสู่ระดับบน และ เนะมาวาชิ หรือการอภิปรายและหารือเรื่องที่จะต้อง
ตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการก่อนมีการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ คล้ายกับการ
“วิ่งลอบบี้” เพื่อให้ทุกฝ่ายคล้อยตามและยอมรับข้อเสนอ เนะมาวาชิยังแสดงให้เห็นว่าผู้ที่อยู่ใน
ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ถ้าหากไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ
เพื่อนร่วมงานแล้ว การได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายให้ดำเนินการใดๆ นั้น จึงเป็นเรื่องยาก

2.3 การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)

การรับผิดชอบร่วมกันเป็นผลพวงมาจากการตัดสินใจแบบเอกฉันท์ หรือการที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

วิลเลียม จี โออุชิ (จุฬา เทียนไทย. 2537 : 32; อ้างอิงจาก William G. Ouichi. 1981) อธิบายว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นจะหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญเฉพาะตัวบุคคลแต่ละคน แต่เน้นในการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ระบบนี้เน้นหนักถึงคุณค่าของการทำงานกันเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจกันเป็นหมู่คณะ การตัดสินใจต้องกระทำร่วมกัน เพราะฉะนั้นการเห็นพ้องต้องกันจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ นั้นย่อมหมายถึงจะมีการรับผิดชอบร่วมกันเกิดขึ้นในที่สุด

สมคิด บางโม (2550 : 318) กล่าวว่า การตัดสินใจและความรับผิดชอบในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้น เนื่องจากพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องงานต่างๆ ของบริษัทโดยเท่าเทียมกันแล้ว พนักงานทุกคนจึงต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดในบริษัท

บรรจง อมรชิวิน (2551 : 85-86) ชี้ให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นว่า ในบริษัทญี่ปุ่นนั้นจะไม่มีกำหนดผู้รับผิดชอบเป็นลักษณะรายบุคคล เพราะทั้งความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ล้วนอยู่กับกลุ่ม เรียกได้ว่าถ้าบริษัทยังมีขนาดใหญ่ก็จะมีคนเข้ามาเกี่ยวข้องมากและเมื่อเกิดเหตุ จะมองความผิดพลาดมากกว่าว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ทำให้ไม่ถึงเกิดขึ้นได้ ด้วยวิธีการนี้คนที่ทำผิดพลาดก็จะไม่รู้สึกรู้ว่าต้องเสียหาย และทุกคนก็จะได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน นอกจากนี้ระบบของญี่ปุ่นก็ดูจะเป็นการยากในการหาตัวคนผิด เพราะไม่รู้ว่าใครมีอำนาจที่แท้จริงและเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะผู้บริหารยังต้องหารือกับเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพราะไม่ได้มีลักษณะผู้นำแบบว่าตัดสินใจคนเดียว

สรุปการรับผิดชอบร่วมกันนั้นเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย ดังนั้นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาขึ้นทุกฝ่ายจะมุ่งหาสาเหตุของปัญหา การแก้ไข และการเรียนรู้จากปัญหา มากกว่าการมุ่งหาบุคคลให้รับผิดชอบ เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตั้งแต่ต้น ลักษณะการรับผิดชอบร่วมกันนั้นทำให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในบริษัท สะท้อนลักษณะการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

2.4 การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion)

การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปนั้นเป็นเอกลักษณ์ของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งจากรูปแบบการปฏิบัติงานของสหรัฐอเมริกาอยู่ 2 ประเด็นที่สำคัญด้วยกันคือ หนึ่งเป็น

ทางการน้อยกว่า และสองระยะเวลาของการประเมินผลงานยาวนานกว่า (จุฑา เทียนไทย. 2537 : 17)

ทาเคอุจิ (จุฑา เทียนไทย. 2537 : 23; อ้างอิงจาก Takeuchi. 1985) กล่าวว่าหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของชาวญี่ปุ่นนั้นจะพิจารณาจากอายุและระยะเวลาของการทำงาน ในบริษัทญี่ปุ่นจะไม่ใช้วิธีการซึ่งพนักงานที่อ่อนอาวุโสจะถูกคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างรวดเร็ว หรือมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าจะให้ขึ้นไปรับตำแหน่งเหมือนบริษัทของชนชาติอื่นได้ แต่โดยทั่วไปผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเคยผ่านงานหรือทำหน้าที่ต่าง ๆ มาแล้ว และหลังจากนั้นจึงค่อยๆ มีการเลื่อนตำแหน่งเข้าแทนที่ผู้บริหารคนอื่น ๆ โดยวิธีการคัดเลือกนั้นจะพิจารณาจากการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมา สิ่งเหล่านี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นนโยบายส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรภายใน

ฮาเซกาวา คิทาโร่ (2535 : 23) ชี้ให้เห็นว่าบริษัทญี่ปุ่นหลายๆ แห่งได้นำระบบการเลื่อนตำแหน่งซึ่งถ่วงดุลย์ระหว่างอาวุโสกับความสามารถเฉพาะตัว ในแง่ความก้าวหน้า เน้นความสามารถแต่ในแง่ค่าจ้างกลับเน้นอาวุโส ค่าจ้างเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามอายุงานโดยมีการปรับเพียงเล็กน้อยมีเพียงส่วนน้อยที่สะท้อนให้เห็นความสามารถของลูกจ้าง ลูกจ้างเข้าใหม่จะได้รับการปรับค่าจ้างน้อยมาก

ตัวอย่างเช่นในบริษัท มิตซูบิชิ ค่าจ้างเพิ่มขึ้นถัวเฉลี่ยหลัง 10 ปี คือ 300 เยน ต่อเดือนเท่านั้น แม้เมื่อเทียบกับลูกจ้างที่มีประวัติที่ดีที่สุดกับเลขที่สุด ความแตกต่างของเงินเดือนหลัง 10 ปีไม่มากไปกว่า 3,000 เยนต่อเดือน

เหตุผลของความแตกต่างเพียงเล็กน้อยเช่นนี้คือ ความแตกต่างของค่าจ้างถูกพิจารณาว่าเป็นสัญลักษณ์หลัก ดังกล่าวข้างต้น พนักงานใหม่ถือเสมือนผู้ฝึกงาน ในช่วงเวลาของการฝึกหัดจะไม่อนุญาตให้มีการเพิ่มค่าจ้างอย่างมาก เพราะไม่มีใครสามารถประเมินผลงานของเขาในช่วงเวลาอันสั้น จนกว่าเพื่อนร่วมงานจะยอมรับความสามารถของเขา

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 82-83) ให้ข้อสังเกตเรื่องการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารในบริษัทญี่ปุ่นไว้ว่าในญี่ปุ่นอาจมีผู้จัดการทางธุรกิจ (Business Manager) แต่จะไม่มีผู้บริหารทางธุรกิจ (Business Executive) ในความหมายแบบที่ทางตะวันตกมักจะมีหรือเรียกกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบของการจ้างงานแบบถาวรยาวนาน ผนวกกับสไตล์การทำงานของคนญี่ปุ่นที่มีพฤติกรรมกลุ่ม (Collective) จึงทำให้ความหมายโดยนัยของการมีผู้บริหารจึงอาจจะไม่มี โดยที่พนักงานเข้าใจกันดีว่า ทุกๆ คนดูเหมือนจะเป็นผู้บริหารกันในช่วงเวลาหนึ่ง และรู้ว่าเมื่อทำงานไปสักระยะหนึ่งระหว่าง 13-15 ปี หลังจากที่เขาเริ่มทำงาน เขาจะได้รับการสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งหัวหน้าหน่วย (Section Chief หรือ Ka-cho) เหมือนกับเพื่อนๆ ที่เข้าร่วมงานกับบริษัท ถึงแม้ว่างานที่เขาได้ทำตอนแรกๆ อาจเป็นงานธรรมดาเหมือนธุรการด้วยซ้ำ ดังนั้นในความคิดของพนักงานแต่ละคนจึงเห็นว่าการเปลี่ยนถ่ายจากพนักงานสู่ผู้บริหารนั้นจะ

เป็นไปอย่างอัตโนมัติ อาจกล่าวได้ว่าการได้มาซึ่งการเป็นผู้บริหารไม่ได้มาด้วยความพยายามหรือความปรารถนามากนัก แต่ได้มาจากการทำงานให้บริษัทมาระยะหนึ่งแล้วเท่านั้น

สรุปการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไปเป็นผลมาจากการจ้างงานตลอดชีพและระบบอาวุโสในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น การเลื่อนตำแหน่งนั้นเป็นไปตามอายุงานที่พนักงานปฏิบัติงานในบริษัท และเนื่องจากพนักงานหนึ่งคนจะถูกจ้างงานจนเกษียณอายุ ทำให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งแต่ละครั้งกินเวลานานหลายปี ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความสามารถในการทำงานสูงเพียงใด การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็เป็นไปตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแม้ว่าพนักงานคนนั้นจะมีประสบการณ์มากมายจากบริษัทอื่น เมื่อเข้ามาทำงานในบริษัทใหม่แล้ว อายุการทำงานก็ถือว่าเริ่มต้นใหม่เช่นกัน นอกจากนี้เมื่อมีตำแหน่งว่าง บริษัทก็จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีประสบการณ์จากภายในขึ้นมารับตำแหน่งก่อนการว่าจ้างพนักงานจากภายนอกถึงแม้ว่าจะมีความสามารถในการทำงานมากเพียงใดก็ตาม

2.5 การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit, Informal Control)

วิลเลียม จี โออุชิ (จุฑา เทียนไทย. 2537 : 26; อ้างอิงจาก William G. Ouichi 1981) กล่าวว่า การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ หรือการควบคุมอย่างไม่เด่นชัดนั้นหมายถึงการที่พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน โดยปราศจากการดูรายละเอียดจากคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในด้านของผู้บังคับบัญชาจะไม่มีการระบุรายละเอียดอย่างเด่นชัดว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรบ้างเพราะเป็นที่เข้าใจและยอมรับกันว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานเหล่านั้นจะต้องทราบนโยบายของบริษัทมาเป็นอย่างดีแล้ว ทั้งนี้รวมถึงจะต้องทราบว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละคนๆ มีความคิดเห็นอย่างไร อีกทั้งจะต้องทราบว่ากิจกรรมต่างๆ แต่ละแผนกจะต้องดำเนินการนั้นมีรายละเอียดในทางปฏิบัติอย่างไรด้วย ซึ่งที่มาของความรู้ในสิ่งเหล่านี้เป็นผลจากการที่พนักงานผู้นั้นได้เคยผ่านงานในแต่ละหน้าที่หรือในแต่ละแผนกมาแล้ว โดยวิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่งานหรือที่เรียกว่า Job Rotation ภายในบริษัทของชาวญี่ปุ่น ชาวสารส่วนใหญ่ที่พนักงานจะได้ฝึมาจากการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคลมากกว่าที่จะมาในรูปของรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละคนๆ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสร้างเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารกันขึ้น

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 143) กล่าวถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (Role Definition) ไว้ว่า ในญี่ปุ่นนั้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานจะมีการกำหนดไว้แบบหลวมๆ (Ambiguous) รวมทั้งขอบเขตของงานที่ค่อนข้างกว้าง อย่างเช่นในกรณีของบริษัททสึชิตะและโตโยต้า จะไม่มีการระบุเกี่ยวกับชื่อตำแหน่งงาน โดยที่พนักงานจะได้รับการมอบหมายให้อยู่กับกลุ่มที่จะมีความรับผิดชอบงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ และจะมีการหมุนเวียน

การทำงานจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งหรือแม้กระทั่งในฝ่ายเดียวกัน ก็จะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำๆหน้าเดียว

ทิม คิลี; และสุนันทา เสียงไทย (2552 : 47) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ความ เป็น “กลุ่มนิยม” ของญี่ปุ่นเห็นได้อย่างชัดเจนมากจากวิธีการที่งานต่างๆจะดำเนินการโดยกลุ่ม ในบริษัทเป็นส่วนใหญ่โดยไม่มีคู่มือหรือเอกสารการพรรณนางาน (Shokumu Kijutsu-Sho) สำหรับ พนักงานแต่ละคน พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานใหม่หรือได้รับการแต่งตั้งจะได้รับหนังสือแต่งตั้ง (Jirei) ซึ่งระบุเพียงข้อมูลที่จำกัด เช่น ชื่อตำแหน่งงานใหม่และวันที่เริ่มงาน สารของงานของ บัณฑิตบุคคลขึ้นอยู่กับงานที่ทำและความจำเป็นของหน่วยที่ตนได้รับมอบหมาย จุดเน้นอยู่ที่ กลุ่มและไม่ใช่ปัจเจกบุคคล ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นได้รับการคาดหวังให้นำกลุ่มโดยไม่ใช้อำนาจ ควบคุมหากแต่โดยการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการกลุ่มโดยให้การสนับสนุนและความ ช่วยเหลือต่อผู้ได้บังคับบัญชา

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 80) กล่าวอีกด้วยว่าการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้นเน้นที่ ความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ การกำหนดการส่งงานเป็นแบบที่กำหนดทิศทางและ เป้าหมายเป็นหลัก ส่วนวิธีการปล่อยให้เป็นการของเจ้าหน้าที่และการกำหนดงานแบบคลุมเครือ ก็จัดเป็นสิ่งที่รับได้ กล่าวคือพนักงานจำเป็นต้องสามารถคิดได้ด้วยตนเองว่าจะต้องทำอย่างไร กับงานที่ได้รับมอบหมาย

โอคาตะ (จุฬา เทียนไทย. 2537 : 28; อ้างอิงจาก Okada. 1984) ซึ่งให้เห็นถึง ปัญหาการควบคุมอย่างไม่ชัดเจนของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไว้ว่า เนื่องจากคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน มีลักษณะกว้าง คลุมเครือ ดังนั้น ในบางครั้งจึงมักจะเกิดการเข้าใจผิด และเกิดความแตกต่างในการตีความกันไปต่างๆ นานาได้ง่าย นอกจากนี้ เมื่อข่าวสารต่างๆ ที่มี มามากเกินไปในรูปแบบไม่เป็นทางการ ดังนั้น การตกข่าวสารที่สำคัญๆ ไปจึงเกิดขึ้นได้ง่าย เช่นกัน และในประการสุดท้าย เนื่องจากความสัมพันธ์ในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการนี้จะเกิด ขึ้นกับกลุ่มคนที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ทำให้ความคิดเห็นต่างๆ มักเป็นไปในทิศทาง เดียวกันอยู่ตลอดเวลา ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดที่ผิดไปจากเดิมของกลุ่มเหล่านั้น จึงมัก ไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นจุดอ่อนของระบบการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการนี้

สรุปการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการเป็นการคาดหวังให้พนักงานในหน่วยงาน นั้นเรียนรู้ว่าตนเองจะต้องมีหน้าที่อย่างไรโดยศึกษาและสังเกตเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานใน หน่วยงานที่ตัวเองสังกัดอยู่โดยปราศจากคำอธิบายตำแหน่งงานที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะพนักงาน ในบริษัทญี่ปุ่นจะถูกโยกย้ายให้ไปเรียนรู้งานในแผนกต่างๆ ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดในข้อ ถัดไป นอกจากนี้ผลจากการเลื่อนตำแหน่งงานตามระบบอาวุโสทำให้พนักงานรู้สึกว่าการก้าว ขึ้นมาเป็นผู้บริหารนั้นเป็นการปฏิบัติงานในบริษัทนั้นมาระยะเวลาหนึ่ง และพนักงานที่ได้เลื่อน ตำแหน่งนั้นก็ไม่ได้รู้สึกถึงอภิสิทธิ์ดังกล่าว ทำให้พนักงานระดับหัวหน้าและลูกน้องไม่ค่อยมี

ความแตกต่างกันด้านอำนาจ เพราะตำแหน่งที่แตกต่างกันเป็นการเปลี่ยนสถานภาพที่เป็นไปอัตโนมัติเท่านั้น

2.6 เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน (Non-Specialized Career Path)

เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน เป็นการบริหารงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม เกิดความสมัครสมานสามัคคีกัน แลเกื้อกูลระบบการจ้างงานตลอดชีพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จุฑา เทียนไทย (2537 : 23) กล่าวว่าเส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือ แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างนั้น เป็นวิธีการพัฒนาอาชีพของแต่ละบุคคลในบริษัทญี่ปุ่น โดยวิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงานให้ย้ายไปทำหน้าที่อื่นๆ หรืองานด้านอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการใช้การฝึกอบรม

ทิม คิลี; และสุณันทา เสียงไทย (2552 : 45) กล่าวเปรียบเทียบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับอเมริกันในด้านการพัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงานว่ามีความแตกต่างกัน โดยการบริหารงานแบบตะวันตกมักจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ซึ่งนำไปสู่ความชำนาญพิเศษ ในขณะที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นจะมุ่งเน้นเชิงความสัมพันธ์ซึ่งจะมีผลในการทำให้เกิดทักษะทั่วไปด้านการบริหารมากกว่าความชำนาญพิเศษ องค์กรญี่ปุ่นจะอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์มากกว่าหน้าที่ ดังนั้น ในองค์กรญี่ปุ่น ผู้จัดการมักจะพอใจพัฒนาความรู้ทั่วไปมากกว่าความชำนาญพิเศษ บัณฑิตบุคคลจะต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวเพื่อที่จะทำงานได้ดีภายในกลุ่ม

ส่วนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในบริษัทญี่ปุ่นนั้น มีการบริหารงานบุคคลไม่เหมือนกับบางประเทศในยุโรปซึ่งการฝึกอบรมวิชาชีพเป็นส่วนสำคัญของระบบการศึกษาในการศึกษา ในญี่ปุ่นนักเรียนระดับประถมและมัธยมจะเน้นการศึกษาทั่วไปด้านวิทยาศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ดังนั้น พนักงานต่างๆ จึงถูกคาดหวังให้อยู่กับบริษัทและรับการฝึกอบรมไปอย่างต่อเนื่อง และระยะยาว ส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) โดยการเวียนงานพนักงานที่มีอายุมากกว่าทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า การหมุนเวียนงานอย่างต่อเนื่องจะให้ความรู้โดยทั่วๆ ไปในการดำเนินการหรือปฏิบัติการของบริษัทในหลายๆ ด้าน เป้าหมายคือ การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทั่วไปซึ่งมีความคล่องตัวในด้านมนุษยธรรมและทีมงาน

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 80) กล่าวว่าความสามัคคีของพนักงานถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น บทบาทสำคัญของผู้จัดการอาวุโสจึงไม่ใช่อำนาจกำหนดทางเดินของพนักงาน แต่จะมีหน้าที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการสมัครสมานปรองดองกันระหว่างพนักงานในกลุ่มมากกว่า เพราะนี่คือหัวใจการทำงานแบบญี่ปุ่น ผู้จัดการจัดการในอุดมคติแบบญี่ปุ่นจึงเป็นคนที่สามารถปรับในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ให้ดีกว่าความรู้ในการปฏิบัติการหรือ

งานทั้งหมดของบริษัท ว่าไปแล้ว คนที่มีความสามารถและทำงานหนักอาจจะไม่ได้เป็นคนที่ได้รับการชื่นชมนิยมเพราะเห็นว่าไม่ได้นำไปสู่การเป็นผู้จัดการที่ดี

2.6.1 ระบบการเวียนงาน (Job Rotation)

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 79,171) กล่าวถึงแนวคิดการสับเปลี่ยนเวียนงานว่าพนักงานเข้าใหม่จะได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทุกๆ 2-3 ปี หากเป็นบริษัทใหญ่อาจจะมีการสลับไปทำงานในอีกที่หนึ่งหรือในโรงงาน เหตุผลก็คือต้องการให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทรวมทั้งการส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตที่ต้องมีความรู้หลายด้าน

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเป็นแนวคิดที่เรียกว่า อินจิ อีโต ก็คือการที่พนักงานเปลี่ยนแทนกันได้เหมือนอะไหล่ และพนักงานจะแสดงออกในที่สุดถึงความสามารถและความถนัดงานด้วยการเรียนรู้จากหลายๆ ตำแหน่ง

ข้อดีของการสับเปลี่ยนเวียนงานคือช่วยให้พนักงานเปิดวิสัยทัศน์และจะทำให้เป็นคนรู้แทบทุกเรื่องแบบทั่วๆ ไป ซึ่งก็จะเป็นการช่วยในด้านของการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ทั้งเรื่องงานและการติดต่อกับคนไหนอย่างไร และทุกคนก็อาจไม่รู้สึกรำคาญกับงานเพราะใช้เวลาไม่นานก็ได้เปลี่ยนงานและเปลี่ยนหัวหน้างาน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคของระบบดังกล่าว คือ พนักงานมีเวลาน้อยในการเรียนรู้งานอย่างจริงจัง และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรอบเวลาว่าคนนั้นกำลังรับผิดชอบงานได้อยู่ เช่น อาจจะกำลังรับผิดชอบโครงการต่อเนื่องอยู่ นอกจากนี้การมอบหมายก็ไม่ได้คำนึงถึงความสมัครสนใจของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงานได้

อิมานิ ฮิโรชิ (2554 : 73) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการเวียนงานไว้ว่าสำหรับญี่ปุ่นแล้วมีวัฒนธรรมที่สืบทอดมายาวนาน ว่าจะต้องให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในหลายๆ ด้าน ดังนั้นการโยกย้ายจากฝ่ายการเงินไปฝ่ายบุคคล หรือจากฝ่ายบุคคลไปฝ่ายขายจากฝ่ายขายไปฝ่ายผลิตที่โรงงาน จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความก้าวหน้าในงานให้กับพนักงาน ซึ่งคนญี่ปุ่นไม่ได้ว่ามองว่าเป็นการลดตำแหน่ง และการที่ประจำอยู่ที่ฝ่ายเดียวเป็นเวลานานๆ เป็นไปได้ที่จะทำให้มีความสนิทสนมกับคนอื่นแบบที่แยกกันไม่ได้ บางกรณีทำให้สนิทมากเกินไป ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อสิ่งท้าทายและการปรับปรุงงานไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นเพราะจริงๆ แล้วพนักงานแต่ละคนอาจมีความสามารถหลากหลายที่ซ่อนเร้นอยู่ แต่มีข้อจำกัดคือไม่รู้ว่าตนเองถนัดเรื่องไหนมากที่สุด และจะเอามาใช้ประโยชน์สูงสุดได้หรือไม่ ระบบเวียนงานของบริษัทจะช่วยพัฒนาความสามารถของแต่ละคนให้แก่บริษัทได้ และจะสามารถนำความสามารถนั้นไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง ความสามารถที่หลากหลายของพนักงานแต่ละคนนั้นทำให้บริษัทแข็งแกร่งขึ้น ดังนั้นการเวียนงานแบบนี้จึงเป็นประโยชน์ทั้งกับบริษัทและกับตัวพนักงานแต่ละคน

สรุปเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านนั้นเป็นการสนับสนุนการทำงานแบบกลุ่ม เป็นการสนับสนุนให้พนักงานหนึ่งคนมีความสามารถเชี่ยวชาญหลากหลายด้านโดยไม่จำกัดอยู่ในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบ โดยการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) ผ่านระบบเวียนงาน (Job Rotation) นอกจากนี้ระบบดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่าความสามารถ เนื่องจากการเวียนงานจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่กว้างขึ้น ยังเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานแผนกต่างๆ เป้าหมายคือ การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทั่วไปซึ่งมีความคล่องตัวในด้านมนุษยธรรมและทีมงาน เพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพตามแนวความคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในอนาคต

2.7 การมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน (Holistic Concern)

ลักษณะการมีความเกี่ยวข้องกันทั้งหมด คือ การที่บริษัทมีความผูกพันกับพนักงานกับพนักงานในทุกๆ ด้านเช่นมนุษยชนคนหนึ่งไม่ใช่ผูกพันในฐานะนายจ้าง-ลูกจ้างในเรื่องงานอย่างเดียวเท่านั้น

จุฑา เทียนไทย (2537 : 33) กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของลักษณะการบริหารงานนี้ ซึ่งกล่าวโดยสังเขปได้ว่าเป็นผลเนื่องมาจากทางภาคเศรษฐกิจของประเทศที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีการพัฒนาอุตสาหกรรมขึ้น แต่โครงการด้านประกันสังคมของรัฐบาลสำหรับประชาชนไม่สามารถก้าวทันความเจริญนั้นได้ ดังนั้นบริษัทภาคเอกชนต่างๆ จึงจำเป็นต้องเข้ามาแบ่งเบาภาระรัฐบาลโดยให้ความช่วยเหลือให้พนักงานในบริษัทของตนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ลักษณะดังกล่าวปรากฏได้ชัดเจนในช่วงสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลงใหม่ๆ ความเป็นอยู่ของญี่ปุ่นในขณะนั้นเต็มไปด้วยความยากลำบาก การที่จะดำรงชีพได้โดยอาศัยเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียวทำได้ยากยิ่ง ประกอบกับความช่วยเหลือจากทางรัฐบาลไม่สามารถจุนเจือได้อย่างเต็มที่ คนงานทั้งหลายจึงจำเป็นต้องหันมาพึ่งบริษัทของตนที่สังกัดอยู่ เมื่อวันเวลาผ่านไปจนเกิดสภาวะแรงงานขาดแคลน หรือในขณะที่เศรษฐกิจกำลังเจริญเติบโตในระดับสูง บริษัทต่างๆ ก็หันมาสร้างเสริมโปรแกรมสวัสดิการของตนให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าบริษัทของตนจะสามารถรักษากำลังคนที่มีคุณภาพให้อยู่กับตนต่อไป

โอคาตะ (จุฑา เทียนไทย, 2537 : 33-34; อ้างอิงจาก Okada, 1984) กล่าวว่าโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการของพนักงานได้แก่การพบปะเพื่องานสังคม การพักผ่อน การกีฬาและการบันเทิงต่างๆ การจัดทัศนจรเป็นกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันแนบแน่นระหว่างสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหาร และก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ขึ้นที่เรียกว่า "ชุมชนภายในบริษัท" (A Community within a Company)

ทิม คิลี; และสุนันทา เสี่ยงไทย (2552 : 35) กล่าวว่าตามแนวคิดแบบครอบครัวนิยม บริษัทญี่ปุ่นไม่ได้เป็นเพียงองค์กรด้านเศรษฐกิจ หากแต่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นองค์กรด้านสังคมซึ่งให้คุณค่ากับข้อพิจารณาด้านสังคมในการจัดการกับ ชะอิน (Shain) ของเขา คำว่าชะอิน โดยคำศัพท์หมายถึงสมาชิกของบริษัทซึ่งสะท้อนให้เห็นทัศนคติที่ว่าพนักงานเป็นสมาชิกของครอบครัวในบริษัทและบริษัททำหน้าที่มอบเอกลักษณ์ของกลุ่มให้แก่ปัจเจกบุคคลซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญในสังคมญี่ปุ่น โชคชะตาของครอบครัวมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนและทุกคนก็ต้องร่วมรับผิดชอบในโชคชะตานั้น ความกินดีอยู่ดีของแต่ละคนถูกนิยามในบริบทของครอบครัว ปัจเจกบุคคลเสียสละเพื่อประโยชน์ของบริษัท และบริษัทก็พยายามแสวงหาเพื่อให้แน่ใจว่าความต้องการด้านกายภาพจิตใจและอารมณ์ของปัจเจกบุคคลได้รับการตอบสนอง ความเป็นครอบครัวนิยมประเภทนี้ อาจจะมีอยู่ในบริษัททุกขนาดในญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามเราจะพบบ่อยครั้งว่าบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงมีความสามารถมากกว่าบริษัทขนาดเล็กที่จะดูแลสมาชิกครอบครัวส่วนใหญ่ของตนในช่วงเวลาที่บริษัทประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 80) กล่าวว่าระบบการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นคล้ายกับว่าเป็นระบบแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) ที่ทำงานบนความภักดี อุทิศตนและทำงานอย่างหนัก ผู้เป็นผู้จัดการหรือนายจ้างจะรับผิดชอบทุกอย่างทั้งหมดสำหรับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานทุกคน และพร้อมตอบสนองต่อความต้องการของลูกน้องเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น ซึ่งระบบพ่อปกครองลูกมีความแตกต่างกันไปตั้งแต่การดูแลตั้งแต่ตัวพนักงานไปจนครอบครัวก็มี ผู้จัดการ นายจ้างจะใช้เวลาอย่างมากไปในกิจกรรมเชิงสังคมที่เกี่ยวกับพนักงานของตนไม่ว่า ตอนมีบุตร ตอนแต่งงาน หรือแม้กระทั่งเรื่องของการจัดงานฉลองวันเกิดและอื่นๆอีกด้วย ในส่วนของผลประโยชน์เกื้อกูลที่ให้กับพนักงานก็มีหลายประการ อาทิ สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย การคมนาคม ด้านสุขภาพ พัฒนาการและค่าใช้จ่ายอื่นๆอีกหลายประการรวมไปถึงเงินทุนหลังเกษียณด้วย

วิลเลียม จี โออุชิ (จุฑา เทียนไทย. 2537 : 34; อ้างอิงจาก William G. Ouichi. 1981) กล่าวว่าการให้ความสำคัญที่เน้นย้ำความผูกพันทั้งหมดนี้ทำให้เกิดบรรยากาศของความเสมอภาคเท่าเทียมกันหมดทุกคน (Equalitarian Atmosphere) ซึ่งบรรยากาศนี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) และความไว้วางใจเชื่อถือนี้ยังรวมไปถึงความเชื่อถือและไว้วางใจว่าพนักงานแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการดูแลใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา

จุฑา เทียนไทย (2537 : 34) ชี้ให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของการสร้างความผูกพันทั้งหมดนี้เป็นการที่จะให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่ดังจะเห็นได้จากการร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งแสดงจุดยืนว่าบริษัทได้เล็งเห็นคุณค่าของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งซึ่งร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจของบริษัท

สรุปการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านนั้นกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่บริษัทจะให้ความสำคัญแก่พนักงาน ไม่ได้มองว่าพนักงานเป็นลูกจ้างที่ต้องทำงานเพื่อได้รายได้เท่านั้น แต่กลับให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกๆ แง่มุมของพนักงาน ตลอดจนความเป็นอยู่ของพนักงานรวมไปถึงครอบครัวของพนักงานอีกด้วย

3. แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในต่างประเทศ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะพบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นมีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมและสภาพสังคมที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศญี่ปุ่น และเนื่องจากประเทศญี่ปุ่นได้ก้าวขึ้นมาเป็นประเทศมหาอำนาจทางธุรกิจหลังสงครามโลกครั้งที่สอง จึงทำให้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นขยายสาขาทั่วไปในหลายๆ ประเทศ เนื่องจากเหตุผลความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและสังคม ทำให้การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในบริษัทที่อยู่ในต่างประเทศนั้นไม่ได้ถูกปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบเหมือนในบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามคุณลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นก็ปรากฏในบริษัทที่อยู่ในต่างประเทศ ซึ่งมีความแตกต่างกับการบริหารงานของบริษัทท้องถิ่นในประเทศนั้น มีนักวิจัยจำนวนมากที่ได้ศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในบริบทประเทศต่างๆ ดังนี้

วิลเลียม จี โออุชิ (จุฬา เทียนไทย. 2537 : 34; อ้างอิงจาก William G. Ouichi. 1981) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับการบริหารงานแบบสหรัฐอเมริกา และนำทั้งสองรูปแบบมาผสมผสานเกิดเป็นแนวทางในการบริหารงานที่เรียกว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารจัดการ ซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กร ประกอบด้วย เทคโนโลยีสภาพแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์กร เซอร์โต; เซอร์โต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550 : 59-60; อ้างอิงจาก Certo; and Certo. 2006 : 39)

เทรุฮิโกะ โทมิตะ (Teruhiko Tomita. 1989 : 163-183) ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในสหราชอาณาจักรพบว่าพนักงานท้องถิ่นในสหราชอาณาจักรค่อนข้างจะยอมรับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มุ่งเน้นชีวิตการทำงานเป็นสำคัญ (Work Life) และยังพบว่าพนักงานท้องถิ่นชาวสหราชอาณาจักรมีแนวโน้มการยอมรับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมากกว่าในประเทศทางตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างด้านสังคมวัฒนธรรมระหว่างประเทศตะวันออกและประเทศตะวันตก ประเทศที่มีความเจริญด้านอุตสาหกรรมเท่าๆ กัน จะมีแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์คล้ายๆ กัน ซึ่งนั่นเป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น

จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ถูกนำไปปฏิบัติใช้มากที่สุด ในมุมมองของพนักงานชาวญี่ปุ่นคือคุณลักษณะ การจ้างงานที่มั่นคง (Stable Employment Scheme-Job Security) รองลงมาคือความปรองดองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

(Harmonization Between Managers and Managed) และการอบรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Internal Training) ส่วนในมุมมองของพนักงานท้องถิ่นชาวสหราชอาณาจักรพบว่าคุณลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ถูกนำมาปฏิบัติใช้มากที่สุดคือการมุ่งเน้นคุณภาพอย่างสูง (Strong Emphasis on Quality) รองลงมาคือการบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Management Systems) และการจ้างงานที่มั่นคง (Stable Employment Scheme-Job Security)

ไวท์; และเทรเวอร์ (จุฬา เทียนไทย. 2537 : 36; อ้างอิงจาก White; and Travor. 1983) ได้ทำการสำรวจบริษัทที่เป็นของชาวญี่ปุ่น 3 บริษัท และธนาคารของชาวญี่ปุ่นอีก 3 แห่งในประเทศอังกฤษ ได้พบว่า มีการถ่ายทอดลักษณะการบริหารงานบางอย่างให้กับกิจการสาขาเหล่านี้ อาทิผู้จัดการต่างก็มีความใกล้ชิดกับพนักงานของตนอย่างยิ่ง มีเวลาการทำงานที่เหมือนกัน สวมใส่เครื่องแบบเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะของการแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของชาวญี่ปุ่นอย่างเห็นได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามในทัศนะของพนักงานกลับมองเห็นว่าผู้จัดการของตนไม่ได้ทำตัวในลักษณะสร้างมนุษยสัมพันธ์ แต่ค่อนข้างจะเน้นหนักไปทางด้านการควบคุมคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพและมักชอบเรียกประชุมพนักงานอยู่เสมอ

ฮิเดกิ อีมาโอกะ (Hideki Imaoka. 1985 : 9-26) ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศมาเลเซีย (Japanese Management in Malaysia) พบว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศมาเลเซียนั้นไม่สามารถแยกเป็นอิสระได้จากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นเหมือนในตำรา โดยเฉพาะอำนาจการตัดสินใจตลอดจนหลักการการบริหารสำคัญๆ ในบริษัทนั้นส่วนใหญ่จะมาจากบริษัทแม่ อย่างไรก็ตามทั้งบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศมาเลเซียมีความพยายามในการนำหลักการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ้างงานระยะยาว (Long-Run Remuneration) และนโยบายองค์กร (Organizational Policy) ซึ่งทั้งสองคุณลักษณะนั้นอาจจะมีความแตกต่างในบริบทของประเทศญี่ปุ่น

เทรุฮิโกะ โทมิตะ (Teruhiko Tomita. 1989) ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศฟิลิปปินส์ (Japanese Management in the Philippines) พบว่าลักษณะความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรมแบบญี่ปุ่น (Japanese Style Industrial Relations) นั้นได้ถูกนำมาปฏิบัติใช้มากในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีอัตราส่วนการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นในระดับสูง อย่างไรก็ตามการศึกษายังพบว่าคุณลักษณะการบริหารอุตสาหกรรมแบบญี่ปุ่นที่นำมาใช้นั้นไม่ได้รับเสียงตอบรับที่ดีจากพนักงานท้องถิ่น

จุฬา เทียนไทย (2537) ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยพบว่าลักษณะการบริหารด้านการควบคุมที่ไม่ชัดเจนเป็นคุณลักษณะที่บริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นได้นำมาใช้กันมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันในคุณลักษณะของแนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างที่ยึดถือการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นหลักนั้นได้ถูกนำมาปฏิบัติน้อยที่สุด นอกจากนี้ความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรม ทศนคติ ภาษา ตลอดจนระดับการศึกษา

เป็นข้อจำกัดที่จะรับเอาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยได้อย่างเต็มรูปแบบเหมือนดังที่ปฏิบัติในบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) หรือที่รู้จักในแวดวงวิชาการว่า OCB นั้นถือเป็นหนึ่งในแนวทางการศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ซึ่งเป็นที่รู้จักเป็นอย่างมากในแวดวงวิชาการตะวันตก โดยนักวิชาการเชื่อว่า OCB นั้นจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืนได้

1. ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)

สวายุ ชีระวนิชตระกูล (2547 : 17) ได้รวบรวมความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยนักวิชาการต่างๆ ดังนี้

ออร์แกนให้ความหมายของ OCB ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ออร์แกน; และคอนอฟ (สวายุ ชีระวนิชตระกูล. 2547 : 17; อ้างอิงจาก Organ; and Konovsky. 1989) ให้ความหมายของ OCB ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และให้ความร่วมมือ และไม่ได้รับการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ

บารอน; และกรีนเบิร์ก (สวายุ ชีระวนิชตระกูล. 2547 : 17; อ้างอิงจาก Baron; and Greenberg. 1993) ให้ความหมายของ OCB ไว้ว่าเป็นการกระทำโดยพนักงานที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างดี แต่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการของงาน

ชเนค; และดัมเบอร์ (สวายุ ชีระวนิชตระกูล. 2547 : 17; อ้างอิงจาก Schnake; and Dumber. 1997) ให้ความหมายของ OCB ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรงและเป็นประโยชน์กับองค์กร

ดิชปานเด (สวายุ ชีระวนิชตระกูล. 2547 : 17; อ้างอิงจาก Deshpande. 2002) ให้ความหมายของ OCB ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ใช่พฤติกรรมที่แสดง ออกอย่างเป็นทางการ แต่คล้ายกับการเป็นบทบาทพิเศษที่กระทำโดยไม่ได้มุ่งหมายต้องการรางวัลตอบแทนจากองค์กร ตัวอย่างของพฤติกรรมเหล่านี้เช่น การตรงต่อเวลา, การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน, การรับอาสารับผิดชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่ได้ระบุชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ, การเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์, การฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอ, และทุ่มเทให้กับการทำงาน โดยพฤติกรรมเหล่านี้ยังรวมถึงพฤติกรรมที่ละเว้นจากการกระทำบางอย่าง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผล

ในทางลบถึงแม้ว่าโดยแท้จริงแล้วจะมีความรู้สึกอยากกระทำ หรือแสดงออกมาให้เห็นก็ตาม ตัวอย่างเช่น การจ้องจับผิดเพื่อนร่วมงาน, การแสดงอารมณ์โกรธอย่างง่ายตาย, การบ่นหรือต่อว่าในเรื่องเล็กน้อย, การโต้แย้งในเรื่องไม่สำคัญ เป็นต้น โดยพฤติกรรมด้านลบเหล่านี้รวมกันเรียกว่า *Supra-Role behaviors* ซึ่งผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะละเว้นกระทำ

อัลลิมาร์ อาร์ พาร์ริคาร์ (สฎายุ ธีระวณิชตระกูล. 2547 : 17; อ้างอิงจาก Urmila, R. Parikar. 2003) กล่าวว่าตัวอย่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยไม่บ่นหรือต่อว่าปัญหาเล็กๆ น้อยๆ มีความสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน และเมื่ออยู่นอกบริษัทก็จะพูดถึงบริษัทในแง่บวก ที่สำคัญคือเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็จะเป็นเหตุให้พนักงานนั้นไม่ถูกลงโทษ

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็คือพฤติกรรม หรือรูปแบบการกระทำที่พนักงานขององค์กรนั้นๆ แสดงออกด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ถูกบังคับด้วยกฎเกณฑ์ เป็นพฤติกรรมสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์กรเกิดประสิทธิผล

2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

กิตติดาพร กาลานุสนธิ์ (2554 : 14-17) ได้รวบรวมแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 แนวคิดใหญ่ๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดของออร์แกน

ออร์แกน (กิตติดาพร กาลานุสนธิ์. 2554 : 14; อ้างอิงจาก Organ. 1981) ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 พฤติกรรม คือ

2.1.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)

หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงเจ้านายและลูกน้อง ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การแสดงให้เห็นถึงการใช้เครื่องมือสำนักงานต่างๆ ไม่ว่าในเวลาหรือนอกเวลางาน

2.1.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)

หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นเพื่อป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะการทำงานในองค์กรนั้น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การคำนึงถึงผู้อื่นและปฏิบัติสิ่งที่บุคคลหนึ่งกระทำ หรือตัดสินใจย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นการสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

2.1.3 พฤติกรรมอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)

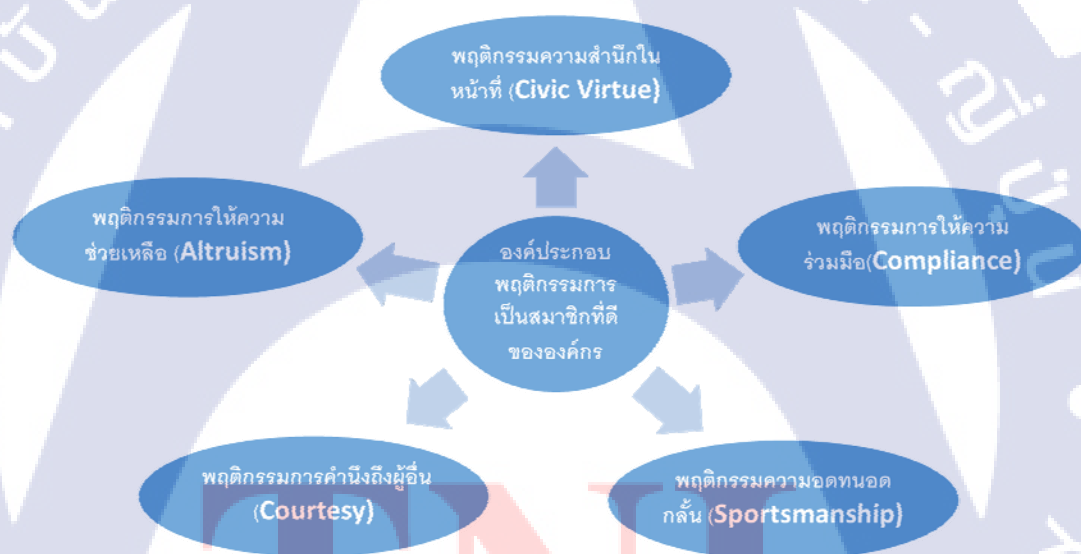
หมายถึง การแสดงออกถึงอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความเครียด ความไม่สะดวกสบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยไม่บ่นว่า หรือแสดงการกระทำซึ่งแสดงออกถึงความไม่พอใจ

2.1.4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)

หมายถึง การแสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมไปถึงการเก็บรักษาความลับขององค์กร และการแสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนา เป็นต้น

2.1.5 พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับและเคารพกฎระเบียบและนโยบายของบริษัท การคำนึงถึงทรัพย์สินส่วนกลางของบริษัท คอยเป็นหูเป็นตาดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร รวมไปถึงการปฏิบัติงานเต็มเวลางาน ไม่ใช้เวลาว่างไปในการปฏิบัติงานอื่น



รูปที่ 4 องค์ประกอบ 5 ด้านของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ที่มา : ลัทธิพนมวรรณ บุรพา. (2557). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวายในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. หน้า 16.

2.2 แนวคิดของออร์แกน; และคอนอฟสกี

ออร์แกน; และคอนอฟสกี (กิตติดาพร กาลานุสนธิ. 2554 : 15; อ้างอิงจาก Organ; and Konovsky. 1989) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้สองลักษณะคือ

2.2.1 พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา หรือเป็นการช่วยเหลืองานในระหว่างที่เพื่อนร่วมงานขาดงาน รวมไปถึงการให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการทำงาน

2.2.2 พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (Compliance) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร เช่น การมาทำงานตรงเวลา ไม่ใช้เวลางานไปปฏิบัติเรื่องส่วนตัว เป็นต้น

2.3 แนวคิดของวิลเลียม; และแอนเดอร์สัน

วิลเลียม; และแอนเดอร์สัน (กิตติดาพร กาลานุสนธิ. 2554 : 16; อ้างอิงจาก Williams; and Anderson. 1991) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 2 รูปแบบ คือ

2.3.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมุ่งสู่บุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะตัวบุคคล เช่น พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) และพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นต้น

2.3.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมุ่งสู่องค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั่วไป เช่น พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Compliance) เป็นต้น

2.4 แนวคิดของ มัวร์แมน; และเบลคีย์

มัวร์แมน; และเบลคีย์ (กิตติดาพร กาลานุสนธิ. 2554 : 16 อ้างอิงจาก; Moorman; and Blakely. 1995) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 4 รูปแบบ คือ

2.4.1 การช่วยเหลือระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ กล่าวคือการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา

2.4.2 การคิดริเริ่มระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสาร การให้คำแนะนำต่างๆ ที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4.3 ความตระหนักในหน้าที่งาน หมายถึง พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจ

2.4.4 การเสริมสร้างความจงรักภักดี หมายถึง พฤติกรรมสนับสนุนความจงรักภักดีขององค์กร เช่นพฤติกรรมปกป้ององค์กรจากคำวิจารณ์จากพนักงานหรือบุคคลภายนอก

2.5 แนวคิดของ เทอร์นิปซีด; และเมอร์คิสัน

เทอร์นิปซีด; และเมอร์คิสัน (กิตติดาพร กาลานุสนธิ์. 2554 : 17 อ้างอิงจาก; Turnipseed; and Murkison. 1996) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 3 รูปแบบ คือ

2.5.1 พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruistic Compliance) หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ ปราศจากการบังคับด้วยกฎเกณฑ์ เช่น พฤติกรรมการตรงต่อเวลา การให้ความสนใจเรื่องของเพื่อนร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2.5.2 พฤติกรรมการให้ความเมตตากรุณา (Benevolence) หมายถึง พฤติกรรมทางอ้อมที่ช่วยปกป้ององค์กร ช่วยลดข้อโต้แย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน รวมไปถึงพฤติกรรมดูแลทรัพย์สินส่วนกลางขององค์กร

2.5.3 พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal) หมายถึง พฤติกรรมของการแสดงออกถึงลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์กับสังคม เช่น พฤติกรรมการแสดงออกท่าทางต่างๆ ที่พนักงานแสดงออกแก่กัน ซึ่งอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทางอ้อมได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ลักษ์พนมวรรณ บุรพา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในกลุ่มธุรกิจคมนาคมในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีค่านิยมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง และค่านิยมการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง ค่านิยมการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.389$) ซึ่งค่านิยมในการทำงาน 5 ด้าน ได้แก่ ค่านิยมในการทำงานด้านผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมในการทำงานด้านความมีอิสระ และค่านิยมในการทำงานด้านความสำเร็จสามารถรวมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ร้อยละ 26 และยังพบว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ค่านิยมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือค่านิยมในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่านิยมในการทำงานด้านผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามลำดับ

สุพิชฌาย์ แสงทอง; จีระศักดิ์ รัตนวงษ์; กฤษณา โพธิสารัตนะ; และธีรรัตน์ พิริยะพลิน. (2556) ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกาที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่าวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงอดีตและปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์กร การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มและต่อผลสำเร็จขององค์กรและยังพบอีกว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ส่วนผลการศึกษาในระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัพบว่ามีส่วนใหญ่แล้วไม่มีความแตกต่างกัน

สุพรรณา ตีสิงห์ (2556) ศึกษาเรื่อง การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน พบว่าพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในนิคมอุตสาหกรรมลำพูนมีความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยในทุกด้านของพนักงานออฟฟิศอยู่ในระดับมาก ส่วนล่ำมามีปัจจัย 6 ด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน และการได้รับการยอมรับและยกย่องนับถือในความ สามารถ และมีเพียงปัจจัยเดียวที่อยู่ในระดับปานกลางคือด้านนโยบายและสวัสดิการ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าปัจจัยตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์กนั้นส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับออฟฟิศและล่ำมาได้ แต่ในส่วนงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีเพียง 2 ปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านนโยบายและสวัสดิการ แต่อีก 4 ปัจจัยยังมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือการได้รับการยอมรับและยกย่องนับถือในความสามารถ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า และด้านความมั่นคงในการทำงาน

ส่วนด้านการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นพบว่าพนักงานออฟฟิศให้ความสำคัญต่อยปัจจัยการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรทุก ๆ ด้านในระดับมาก โดยด้านที่ให้ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย) มากอันดับแรก คือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนล่ำมให้ความสำคัญต่อยปัจจัยในระดับมาก 3 ปัจจัยคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านข้อจำกัดและกฎระเบียบในการทำงาน และด้านโครงสร้างองค์กร และมีเพียง 1 ปัจจัยเท่านั้นที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญต่อยปัจจัยในระดับมาก 3 ปัจจัย

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านข้อจำกัดและกฎระเบียบในการทำงาน และด้านโครงสร้างองค์กร และมีเพียง 1 ปัจจัยเท่านั้นที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กศิภา สองเมือง (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือตรีเพชร อีซูซุ เซลล์ประเทศไทย พบว่า ความใกล้ชิดพนักงาน วิธีการประเมินผลงาน การทำงานเป็นทีม และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่การอนุรักษ์นิยมในการทำงานและความเป็นชาตินิยมนั้นไม่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความเข้าใจต่อทัศนคติของฝ่ายตรงข้าม มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับต่ำ และความแตกต่างด้านภาษา การตีความหมายและทักษะในการสื่อสารไม่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

อุทัยรัตน์ เมืองแสน (2555) ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงานไทยต่อภาพลักษณ์องค์กรจากประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทยพบว่าพนักงานชาวไทยให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยดังนี้ อันดับแรก ด้านการบริหารการเงิน รองลงมาคือด้านลักษณะทางธุรกิจ ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตามลำดับ ส่วนผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรจากประเทศญี่ปุ่น 6 ด้านพบว่า รายได้มีความสัมพันธ์กับด้านลักษณะของธุรกิจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ และด้านลักษณะการเงิน ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับทุกด้าน

ประสพการณ์มีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านลักษณะของธุรกิจ ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ และด้านลักษณะการเงิน และตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับด้านลักษณะของธุรกิจ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านลักษณะการเงินและด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม (2554) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานคนไทยต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่นพบว่า เมื่อจำแนกตามเพศพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจด้านสภาพการทำงานดีกว่าพนักงานเพศหญิง เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และความพึงพอใจของพนักงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามสภาพสมรสพบว่า พนักงานที่มีสถานะโสดมีระดับความพึงพอใจมีความพึงพอใจด้านการทำงานภายใต้ระบบบริหารงานแบบญี่ปุ่นและสภาพแวดล้อมดีกว่าพนักงานที่สมรสแล้ว เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการ

บริหารงานแบบญี่ปุ่น และความพึงพอใจของพนักงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และความพึงพอใจของพนักงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานในองค์กรพบว่า พนักงานตำแหน่งผู้บริหารมีความพึงพอใจของพนักงานในด้านสภาพการทำงานดีกว่าพนักงานทั่วไป และเมื่อจำแนกตามรายได้พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และความพึงพอใจของพนักงานไม่แตกต่างกัน

บุญพร ศิริรัตน์ (2554) ศึกษาเรื่องความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (อัสโก้) จำกัด และบริษัทโอเม็ค จำกัด พบว่า พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุขในองค์กรมากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทยในทุกๆด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยเห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มและวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร

กิตติดาพร กาลานุสนธิ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) และค่านิยมขององค์กรต่อวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 พฤติกรรมและพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กร 6 พฤติกรรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เป็นที่น่าสังเกตว่า ปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละประเภท ส่งผลต่อพฤติกรรมตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกัน สืบเนื่องมาจากการที่ ปตท. ได้มีการส่งเสริมกิจกรรม อันสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึงนั่นเอง โดยผลการศึกษาจะเป็นกรณีศึกษาที่องค์กรต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เคนอิชิโร่ ทานากะ (Kenichiro Tanaka. 2013) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในองค์กรร่วมสมัยในประเทศญี่ปุ่น (Organizational Citizenship Behavior in Contemporary Workplaces in Japan) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร (Performance) ในภาพรวม การศึกษายังพบว่าระบบการให้ค่าตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน (Performance-Base Pay Systems) ซึ่งเป็นระบบที่บริษัทญี่ปุ่นส่วนหนึ่งนำมาใช้ในทศวรรษ 1990 นั้นมีอิทธิพลทางลบกับพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพราะพนักงานจะจดจ่อกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของตนเองเท่านั้น

จากกันนาร์ โมฮานติ; และบาบานี พี ราท (Jagannath Mohanty; and Nagpur Bhabani P Rath. 2012) ศึกษาเรื่องอิทธิพลวัฒนธรรมองค์กรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษา 3 วงการธุรกิจ (Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: a Three-Sector Study) พบว่าทุกๆมิติของวัฒนธรรมองค์กรอันประกอบด้วยความเชื่อ ความเป็นอิสระส่วนบุคคล ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความอดกลั้นต่อความขัดแย้ง โครงสร้าง การยอมรับความเสี่ยง และการให้ความสนับสนุนมีความเกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในวงการธุรกิจธนาคาร เทคโนโลยี สารสนเทศ หรือการผลิต

ยูทาเกะ อุเอเดะ (Yutaka Ueda. 2011) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในบริบทญี่ปุ่น (Establishment of Japanese Organizational Citizenship Behavior Dimensions) โดยศึกษาพฤติกรรมของพนักงานชาวญี่ปุ่นที่มีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมการการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในบริบทตะวันตกและในบริบทจีนและไต้หวัน จากการศึกษาพบว่าจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในบริบทญี่ปุ่นนั้นมีลักษณะผสมผสานระหว่างทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในบริบทตะวันตกและในบริบทจีน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมญี่ปุ่น โดยพฤติกรรมที่คนญี่ปุ่นถือว่าเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เพิ่มเติมขึ้นจากบริบทตะวันตกและบริบทจีนและไต้หวันคือพฤติกรรมที่เน้นความปรองดอง (Harmonious Human Relationships) ซึ่งหมายถึงการเน้นการปฏิบัติตนอย่างสุภาพกับผู้อื่น และหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมการเห็นแก่ตัวโดยการสังเกตและคาดเดาความคิดของผู้อื่น (Seken) คอยอ่านสถานการณ์รอบตัวและหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่จะทำให้เสียบรรยากาศ

สตีฟ วิลเลียมส์; ริชาร์ด พิทท์; และโมฮาเม็ต เซนนูบา (Steve Williams; Richard Pitre; and Mohamed Zainuba. 2000) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของอารมณ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Does Mood Influence Organizational Citizenship Behavior Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวอเมริกันจากหลากหลายกลุ่มธุรกิจ ตำแหน่งต่างๆ กัน จำนวน 114 คน พบว่าเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีอารมณ์ที่เป็นบวก แนวโน้มการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็มีมากขึ้นเช่นกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาปัจจัยด้านองค์กรในเรื่องความแตกต่างของขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจเป็นตัวแปรต้น และตัวแปรตามที่ศึกษาคือการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากแนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของโออุชิมาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวครอบคลุมถึงแนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่เป็นเอกลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นระบบอาวุโส ระบบการตัดสินใจแบบบริงกิ การหมุนเวียนงาน เป็นต้น แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของโออุชิประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Consensual Decision Making) การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit, Informal Control) เส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน (Non-Specialized Career Path) และการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน (Holistic Concern)

จากแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นได้ถูกเสนอไว้อย่างมากมายหลากหลายแนวคิด อย่างไรก็ตาม เนื่องจากรูปแบบพฤติกรรมที่เสนอโดยออร์แกนนั้นจะแทรกอยู่ในทุกๆ แนวคิด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของออร์แกนซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism), พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy), พฤติกรรมอดทนอดกลั้น (Sportsmanship), พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (Civic Virtue), พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) มาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

TNI

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิจัยเชิงพรรณนาด้วยวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งตามจากข้อมูลทางสถิติของหอการค้าญี่ปุ่นพบว่าในปี 2559 มีจำนวนบริษัทญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยจำนวน 1,707 บริษัท (หอการค้าไทย-ญี่ปุ่น. 2559)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน เพราะยังไม่มีหน่วยงานใดทำสถิติเรื่องนี้มาก่อน ผู้วิจัยจึงได้ใช้สูตรคำนวณหาจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และยอมรับความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นได้ร้อยละ 5 (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2549 : 26-27) ได้ดังนี้

การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร และค่าสัดส่วนของ

ประชากร

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

โดย n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

Z = ค่าสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2} \\ n &= 384.16 \text{ หรือประมาณ } 385 \text{ คน} \end{aligned}$$

ผลจากการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ผลที่มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 เท่ากับ 385 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้สำรองเพิ่มอีก 20 ชุด รวมจำนวนแบบสอบถามที่จะต้องเก็บทั้งสิ้น 405 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามที่ใช้แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ, อายุ, สถานภาพ, ระดับการศึกษา, ระดับตำแหน่งงาน, ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน, และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร คำถามในแบบสอบถามส่วนนี้มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ (จุฑา เทียนไทย. 2537 : 190-206) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ วิลเลียม จี โออุชิ (William G. Ouichi. 1981) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ Z สร้างขึ้นตามแนวคิดของ วิลเลียม จี โออุชิ (William G. Ouichi. 1981) ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับการวิจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เชิงปริมาณ (Quantitative Research) และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวไทย โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 23 ข้อ (ตามภาคผนวกแนบ) จำแนกตามลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่น 7 ด้านดังนี้

- | | |
|-------------|---|
| ข้อ 1 - 3 | วัดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ |
| ข้อ 4 - 6 | วัดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ |
| ข้อ 7 - 9 | วัดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน |
| ข้อ 10 - 12 | วัดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป |
| ข้อ 13 - 16 | วัดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ |
| ข้อ 17 - 20 | วัดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน |
| ข้อ 21 - 23 | วัดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน |

คำถามในแบบสอบถามส่วนนี้มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ตามแนวคิด Likert's Scale 5 ระดับ โดย โดยกำหนดค่าคะแนนดังต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย มาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย น้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ (กศิกา สองเมือง. 2555 : 85-86) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของออร์แกน ดี ดับเบิลยู (Organ, D. W. 1987) พอดสคอฟ ฟิลลิป เอ็ม; เอฮาร์น เอ็ม; และแม็คเคนซี เอส บี (Podsakoff, Philip M.; Ahearne, M.; and MacKenzie S. B. 2000) มาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความกระชับและเหมาะสม โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 20 ข้อ (ตามภาคผนวกแนบ) จำแนกตามลักษณะพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ดังนี้

- | | |
|-------------|---|
| ข้อ 1 - 4 | วัดพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ |
| ข้อ 5 - 8 | วัดพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ |
| ข้อ 9 - 12 | วัดพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ |
| ข้อ 13 - 16 | วัดพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น |
| ข้อ 17 - 20 | วัดพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น |

คำถามในแบบสอบถามส่วนนี้มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ตามแนวคิด Likert's Scale 5 ระดับ โดย โดยกำหนดค่าคะแนนดังต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย มาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย น้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด |

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

คะแนน	ความหมาย
4.21 – 5.00	การบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับ มากที่สุด
3.41 – 4.20	การบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับระดับ มาก
2.61 – 3.40	การบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับระดับ ปานกลาง
1.81 – 2.60	การบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับระดับ น้อย
1.00 – 1.80	การบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับระดับ น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คะแนน	ความหมาย
4.21 – 5.00	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้รอบรู้หรือผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะเรื่องจำนวน 3 ท่าน พิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องตาม องค์ประกอบที่ต้องการศึกษาและความเหมาะสมของภาษา จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบ เลือกตอบ คือ แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง ไม่แน่ใจว่าคำถาม ข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง และแน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถวัดวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ได้จริง โดยให้มีการกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่า อัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Index of Consistency: IOC) โดยใช้สูตร โรวินELLI; และ แฮมเบิลตัน (Rovinelli; and Hambleton. 1977 : 49-60) ดังนี้ คือ

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
$\sum R$	แทน	ผลรวมจากคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาษาและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out)

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเชื่อมั่นในขั้นตอนต่อไป

2.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาคุณภาพของแบบสอบถามจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของครอนบาค (Cronbach, 1990) (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 ถ้าข้อคำถามใดได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ำกว่า 0.70 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดสอบใหม่ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด แสดงค่าดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวน ข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น
1. ตัวแปร การบริหารงานแบบญี่ปุ่น		0.865
1.1 ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	3	0.821
1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3	0.780
1.3 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	3	0.892
1.4 ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	3	0.749
1.5 ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	4	0.777
1.6 ด้านเส้นทางอาชีพผู้เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน	4	0.758
1.7 ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน	3	0.770

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวน ข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น
2. ตัวแปร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		0.860
2.1 ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ	4	0.817
2.2 ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่	4	0.820
2.3 ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	4	0.863
2.4 ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น	4	0.797
2.5 ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	4	0.733
ทั้งหมด	43	0.881

เมื่อได้แบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้
แล้ว จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำนวน 400 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทั้งแบบออนไลน์และแบบกระดาษโดยใช้วิธี
สุ่มเลือกตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ทั้งสิ้นเป็นเวลาประมาณ 1 เดือน

2. ในการเก็บข้อมูลแบบออนไลน์ ผู้วิจัยได้ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจาก
สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย และติดต่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย
ผ่านรายนามบริษัทญี่ปุ่นอ้างอิงจาก (จุฬา เทียนไทย, 2537 : 186-187) เพื่อส่งลิงค์แบบสอบถาม
ออนไลน์ไปยังเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจาก
พนักงานชาวไทย

3. ในการเก็บข้อมูลแบบกระดาษ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามแบบกระดาษ พร้อมหนังสือ
ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ของบริษัทญี่ปุ่นที่อยู่นอกเหนือจากรายนามบริษัทญี่ปุ่นข้างต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้จากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. ลงรหัส (Coding) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้
3. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choice) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย
4. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) แปลผล และจัดอันดับ
5. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) แปลผล และจัดอันดับ
6. วิเคราะห์ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่มีผลกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก (ขนาดองค์กร) ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ Independent Sample T-test ส่วนกรณีที่เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 ตัวเลือก (ลักษณะธุรกิจ) ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ One-Way Analysis of Variance (ANOVA)
7. วิเคราะห์ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่มีผลกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก (ขนาดองค์กร) ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ Independent Sample T-test ส่วนกรณีที่เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 ตัวเลือก (ลักษณะธุรกิจ) ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ One-Way Analysis of Variance (ANOVA)
8. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์ที่จะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ ถ้าเป็นไปในทิศทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ตรงกันข้ามหรือผกผันกัน

เกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จัญญ. 2548 : 238)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับ สูงมาก
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับ สูง
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำ
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.)
2. การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่ม 2 ตัวเลือก และตัวแปรตามที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Independent Sample t-test)
3. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 ตัวเลือก และตัวแปรตามที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (One-Way Analysis of Variance : ANOVA)
4. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบ ญีปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่ม ตัวอย่าง 2 ช่องทาง คือการแจกแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และการแจก แบบสอบถามแบบกระดาษ การแจกแบบสอบถามแบบออนไลน์ได้รับการตอบรับจำนวนทั้งหมด 174 ชุด ส่วนการแจกแบบสอบถามแบบกระดาษ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด 300 ชุด แต่เนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาไว้ 405 ชุด ดังนั้นเมื่อได้รับ แบบสอบถามทั้ง 2 ช่องทางครบจำนวนแล้วผู้วิจัยจึงปิดรับแบบสอบถาม โดยพบว่าแบบสอบถาม ที่มีความสมบูรณ์มีจำนวน 403 ชุดคิดเป็นร้อยละ 99.5 ของแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยได้ทำ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ไว้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับองค์กร ขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กร โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญีปุ่น ซึ่ง ประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับผิดชอบร่วมกัน การ ประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ เส้นทาง อาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่, พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

1. การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านขนาดองค์กรที่ส่งผลกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์ทางสถิติในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ Independent Sample t-test

2. การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจขององค์กรที่ส่งผลกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อมูลเชิงกลุ่มของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวเลือกโดยใช้ One-Way Analysis of Variance ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธีของ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

3. การทดสอบสมมติฐานการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณสองตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายเพียร์สัน (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรต้นคือ การบริหารงานแบบญี่ปุ่น และตัวแปรตามคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
n	หมายถึง	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
N	หมายถึง	ขนาดของประชากร (Population Size)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ของค่าเฉลี่ย (ค่าสถิติ t)
f	หมายถึง	ค่าทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ f)
Sig	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	163	40.45
2. หญิง	240	59.55
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 59.55 ของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นเพศชายจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.45 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	18	4.47
25-35 ปีเต็ม	194	48.14
36-45 ปีเต็ม	129	32.01
46 ปีขึ้นไป	62	15.38
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี เต็มมากที่สุด จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.14 รองลงมา มีอายุ 36-45 ปี เต็ม จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.01 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.47

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	216	53.60
สมรส	176	43.67
หม้าย/หย่าร้าง	11	2.73
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 รองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 43.67 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	10.17
ปริญญาตรี	307	76.18
สูงกว่าปริญญาตรี	55	13.65
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 76.18 รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.65 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.17

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป	18	4.47
ผู้จัดการแผนก	54	13.40
หัวหน้าแผนก	62	15.38
พนักงาน/เจ้าหน้าที่	243	60.30
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	26	6.45
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงาน/เจ้าหน้าที่มากที่สุด จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 รองลงมาคือระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการแผนก มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.45 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.47

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	12	2.98
15,001-30,000 บาท	147	36.48
30,001-45,000 บาท	124	30.77
45,001 บาทขึ้นไป	120	29.78
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 36.48 รองลงมาคือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-45,000 บาท จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้เฉลี่ย 45,001 บาทขึ้นไปบาท มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 29.78 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.98

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	37	9.18
1-3 ปี	101	25.06
4-6 ปี	83	20.60
6 ปี ขึ้นไป	182	45.16
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 6 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.16 รองลงมามีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 1-3 ปีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.06 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 4-6 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60 และน้อยที่สุดมีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.18

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดองค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง (พนักงานน้อยกว่า 200 คน)	178	44.17
องค์กรขนาดใหญ่ (พนักงาน 201 คนขึ้นไป)	215	55.83
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 55.83 รองลงมามีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 44.17

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะธุรกิจขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะธุรกิจขององค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ผลิต	181	44.91
ผู้ให้บริการ	104	25.81
ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	29.28
รวม	403	100.00

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตมากที่สุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 44.91 รองลงมาเป็นองค์กรลักษณะธุรกิจผู้ผลิตและผู้ให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 29.28 และน้อยที่สุดปฏิบัติงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ให้บริการ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 25.81

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Style Management)

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นของด้านต่างๆ ของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	3.57	0.844	สูง	3
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	2.89	0.989	ปานกลาง	7
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	3.85	0.811	สูง	1
ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง แบบค่อยเป็นค่อยไป	3.53	0.926	สูง	4
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	3.63	0.686	สูง	2
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน	3.47	0.807	ปานกลาง	6
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน	3.52	0.874	สูง	5
รวม	3.49	0.599	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกันเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.85$) ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.63$) เป็นอันดับ 2 ด้านการจ้างงานตลอดชีพ ($\bar{X} = 3.57$) เป็นอันดับ 3 ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X} = 3.53$) เป็นอันดับ 4 ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน ($\bar{X} = 3.52$) เป็นอันดับ 5 ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน ($\bar{X} = 3.47$) เป็นอันดับ 6 และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 2.89$) เป็นอันดับสุดท้าย

ด้านการจ้างงานตลอดชีพ

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. บริษัททำนโยบาย การจ้างงานจน เกษียณอายุ	199 49.38%	115 28.54%	63 15.63%	13 3.23%	13 3.23%	4.18	1.020	สูง	1
2. บริษัททำมีการจ้าง งานสำหรับพนักงาน หรือผู้บริหารที่แม้จะ เกษียณอายุไปแล้ว	58 14.39%	120 29.78%	127 31.51%	49 12.16%	49 12.16%	3.22	1.198	ปาน กลาง	3
3. บริษัททำนโยบาย การเลื่อนตำแหน่งและ ขึ้นเงินเดือนตามอายุ งาน (ระบบอาวุโส)	57 14.14%	135 33.50%	118 29.28%	67 16.63%	26 6.45%	3.32	1.106	ปาน กลาง	2
รวม						3.57	0.844	สูง	

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นว่าบริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 4.18$) บริษัทมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนตามอายุงาน (ระบบอาวุโส) มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.32$) และบริษัทมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานพนักงานหรือผู้บริหารที่เกษียณอายุไปแล้ว มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.32$)

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. บริษัทท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจทางธุรกิจ หรือนโยบายของบริษัท	43 10.67%	113 28.04%	103 25.56%	199 24.57%	45 11.17%	3.02	1.184	ปาน กลาง	1
2. การตัดสินใจใดๆ อาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่	31 7.69%	80 19.85%	136 33.75%	112 27.79%	44 10.92%	2.86	1.097	ปาน กลาง	2
3. บริษัทท่านมีการนำระบบการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชา (ระบบบริก) มาใช้ ตัวอย่างเช่น การอนุมัติโครงการผ่านหนังสือเวียนจากพนักงานสู่ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เป็นต้น	39 9.68%	67 16.63%	123 30.52%	113 28.04%	61 15.14%	2.78	1.180	ปาน กลาง	3
รวม						2.89	0.989	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมกันตัดสินใจด้านนโยบายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.02$) การตัดสินใจใดๆ อาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 2.86$) และการนำระบบบริกมาใช้ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 2.78$)

ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. บริษัทท่านให้ ความสำคัญในการ ทำงานร่วมกันเป็น ทีม	101 25.06%	177 43.92%	93 23.08%	26 6.45%	6 1.49%	3.85	0.923	สูง	2
2. บริษัทท่าน เมื่อ เกิดปัญหาหรือ ข้อผิดพลาดขึ้น จะมี การนัดประชุมหรือ ร่วมกันเพื่อหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไข	102 25.31%	201 49.88%	60 14.89%	29 7.20%	11 2.73%	3.88	0.961	สูง	1
3. บริษัทท่าน เมื่อ เกิดปัญหาหรือ ข้อผิดพลาดขึ้น ท่าน จะต้องปรึกษาหารือ กับทีมก่อน ไม่ สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาโดย ลำพัง	86 21.34%	199 49.38%	88 21.84%	26 6.45%	4 0.99%	3.84	0.868	สูง	3
รวม						3.85	0.811	สูง	

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการหารือร่วมกันเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.88$) การให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.85$) และการที่พนักงานไม่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาโดยไม่ได้ปรึกษากับทีม มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.84$)

ด้านการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บริษัทของท่านมีการประเมินเลื่อนตำแหน่งตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัท (อายุงาน)	98 24.32%	142 35.24%	88 21.84%	43 10.67%	32 7.94%	3.57	1.193	สูง	2
2. ท่านรู้สึกว่ามีโอกาสที่ท่านจะก้าวหน้าในสายงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งในหน่วยงานนั้นๆ	53 13.15%	169 41.94%	102 25.31%	57 14.14%	22 5.46%	3.43	1.059	สูง	3
3. บริษัทท่านสนับสนุนบุคลากรภายในที่มีประสบการณ์เข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารก่อนการว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกบริษัท	74 18.36%	163 40.45%	107 26.55%	40 9.93%	19 4.71%	3.58	1.047	สูง	1
รวม						3.53	0.926	สูง	

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ด้านการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนบุคลากรภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.58$) การประเมินเลื่อนตำแหน่งตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัท (อายุงาน) มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.57$) และการก้าวหน้าในสายงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งในหน่วยงานนั้นๆ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.43$)

ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บริษัทท่านกำหนดบทบาทหน้าที่และขอบเขตงานไว้อย่างกว้างๆ ภายใต้งานที่ท่านสังกัดอยู่	51 12.66%	213 52.85%	101 25.06%	33 8.19%	5 1.24%	3.67	0.844	สูง	2
2. บริษัทท่านคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองว่าจะต้องทำอะไรกับงานที่ได้รับมอบหมาย	65 16.13%	237 58.81%	65 16.13%	33 8.19%	3 0.74%	3.81	0.827	สูง	1
3. เมื่อต้องทำงานข้ามหน่วยงาน ท่านหารือเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานต่างแผนกก่อนแจ้งหัวหน้าต้นสังกัดของเพื่อนร่วมงานเสมอๆ	46 11.41%	198 49.13%	105 26.05%	38 9.43%	16 3.97%	3.55	0.951	สูง	3
4. เมื่อต้องทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างแผนกหารือเรื่องงานกับท่าน ก่อนที่ท่านจะได้รับแจ้งจากหัวหน้าต้นสังกัดของท่านเสมอๆ	45 11.17%	175 43.42%	120 29.78%	58 14.39%	5 1.24%	3.49	0.915	สูง	4
รวม						3.63	0.686	สูง	

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองว่าจะต้องทำอะไรกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) การกำหนดบทบาทหน้าที่และขอบเขตงานไว้อย่างกว้างๆ ภายใต้งานที่สังกัด

อยู่ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.67$) การที่ท่านหาหรือเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานก่อนแจ้งหัวหน้าต้นสังกัดของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.55$) และการที่เพื่อนร่วมงานหาหรือเรื่องงานกับท่านก่อนแจ้งต้นสังกัดของท่าน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.49$)

ด้านเส้นทางอาชีพที่เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพที่เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. บริษัทของท่านส่งเสริมให้ท่านเรียนรู้งานของหน่วยงานอื่น	45 11.17%	149 36.97%	148 36.72%	48 11.91%	13 3.23%	3.41	0.948	สูง	3
2. ท่านได้รับการอบรม (Training) จากบริษัทอย่าง ต่อเนื่อง แม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของท่าน	48 11.91%	134 33.25%	125 31.02%	80 19.85%	16 3.97%	3.29	0.041	ปาน กลาง	4
3. บริษัทท่านมีการจัดการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	45 11.17%	169 41.94%	121 30.02%	59 14.64%	9 2.23%	3.45	0.949	สูง	2
4. บริษัทท่านมีการฝึกอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ	103 25.56%	158 39.21%	79 19.60%	47 11.66%	16 3.97%	3.71	1.092	สูง	1
รวม						3.47	0.807	สูง	

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพที่เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.71$) การได้รับการพัฒนา

พนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.45$) การส่งเสริมให้ท่านเรียนรู้งานของหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.41$) การพัฒนาและการอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.49$)

ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บริษัทท่านดูแลเอาใจใส่พนักงานและครอบครัวของพนักงานโดยผ่านสวัสดิการต่างๆ	63 15.63%	166 41.19%	104 25.81%	38 9.43%	32 7.94%	3.47	1.109	สูง	3
2. บริษัทท่านมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่พนักงาน	65 16.13%	160 39.70%	109 27.05%	50 12.41%	19 4.71%	3.50	1.052	สูง	2
3. บริษัทท่านให้ความสำคัญกับวาระต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน	62 15.38%	189 46.90%	88 21.84%	47 11.66%	17 4.22%	3.58	1.020	สูง	1
รวม						3.52	0.874	สูง	

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่บริษัทให้ความสำคัญกับวาระต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.58$) การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.50$) และการที่บริษัทท่านดูแลเอาใจใส่พนักงานและครอบครัวของพนักงานโดยผ่านสวัสดิการต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.47$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นของด้านต่างๆ ของระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ	3.97	0.644	สูง	4
ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่	4.03	0.642	สูง	2
ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	4.04	0.638	สูง	1
ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น	3.83	0.588	สูง	5
ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	3.97	0.550	สูง	3
รวม	3.97	0.509	สูง	

จากตารางที่ 19 พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ เป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 4.04$) ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ เป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 4.03$) ด้านด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.97$) ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ เป็นอันดับ 4 และด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.83$)

ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของท่านในเรื่องต่างๆ อยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของท่านโดยตรง	98 24.32%	237 58.81%	52 12.90%	15 3.72%	1 0.25%	4.03	0.737	สูง	1
2. ท่านอาสาช่วยเหลืองานผู้อื่นเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานกำลังเดือดร้อน	75 18.61%	244 60.55%	72 17.87%	7 1.74%	5 1.24%	3.94	0.737	สูง	3
3. ท่านช่วยเหลือเจ้านายเวลาที่เจ้านายติดภารกิจหรือติดธุระ	96 23.82%	199 49.38%	87 21.59%	18 4.47%	3 0.74%	3.91	0.833	สูง	4
4. ท่านช่วยเหลืองานส่วนรวมของบริษัทเมื่อมีโอกาส	98 24.32%	226 56.08%	68 16.87%	10 2.48%	1 0.25%	4.02	0.731	สูง	2
รวม						3.97	0.644	สูง	

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่างๆ อยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$) พฤติกรรมช่วยเหลืองานส่วนรวมของบริษัทเมื่อมีโอกาส มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 4.02$) พฤติกรรมการอาสาช่วยเหลืองานผู้อื่นเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานกำลังเดือดร้อน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.94$) และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเจ้านายเวลาที่เจ้านายติดภารกิจ หรือติดธุระมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.91$)

ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านปฏิบัติงานเต็มเวลาทำงานไม่ใช้เวลาว่างไปในเรื่องส่วนตัว	75 18.61%	230 57.07%	79 19.60%	14 3.47%	5 1.24%	3.88	0.788	สูง	4
2. ท่านยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบนั้นๆ	116 28.78%	226 56.08%	48 11.91%	7 1.74%	6 1.49%	4.09	0.777	สูง	2
3. ท่านตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของท่านไม่ขาดงานหรือมาสายโดยไม่มีกิจธุระจำเป็น	129 32.01%	217 53.85%	34 8.44%	20 4.96%	3 0.74%	4.11	0.812	สูง	1
4. ท่านทำงานในสิ่งที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านและทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระงานในหน้าที่	106 26.30%	216 53.60%	69 17.12%	8 1.99%	4 0.99%	4.02	0.777	สูง	3
รวม						4.03	0.642	สูง	

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ พบว่า พฤติกรรมตั้งใจทำงานตามหน้าที่ ไม่ขาดงานหรือมาสายโดยไม่มีกิจธุระจำเป็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 4.11$) พฤติกรรมยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบนั้นๆ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 4.09$) พฤติกรรมทำงานในสิ่งที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบและทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระงานในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 4.02$) และพฤติกรรมปฏิบัติงานเต็มเวลาทำงาน ไม่ใช้เวลาว่างไปในเรื่องส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.88$)

ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านให้ความร่วมมือกับองค์กรเป็นอย่างดีไม่ว่าเรื่องใด	108 26.80%	225 55.83%	62 15.38%	7 1.74%	1 0.25%	4.07	0.714	สูง	2
2. ท่านสนใจข่าวสารต่างๆ ที่ประกาศหรือจัดทำขึ้นภายในองค์กร	89 22.08%	226 56.08%	73 18.11%	12 2.98%	3 0.74%	3.96	0.767	สูง	4
3. ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการรักษากฎระเบียบหรือนโยบายภายในองค์กร	123 30.52%	227 56.33%	42 10.42%	6 1.49%	5 1.24%	4.13	0.751	สูง	1
4. ท่านให้ความร่วมมือและเป็นหูเป็นตาในการช่วยดูแลรักษาทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร	107 26.55%	191 47.39%	99 24.57%	5 1.24%	1 0.25%	3.99	0.764	สูง	3
รวม						4.04	0.638	สูง	

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พบว่า พฤติกรรมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการรักษากฎระเบียบหรือนโยบายภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 4.13$) พฤติกรรมให้ความร่วมมือกับองค์กรเป็นอย่างดีไม่ว่าเรื่องใด มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 4.07$) พฤติกรรมให้ความร่วมมือและเป็นหูเป็นตาในการช่วยดูแลรักษาทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.99$) และพฤติกรรมสนใจข่าวสารต่างๆ ที่ประกาศหรือจัดทำขึ้นภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.96$)

ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านสามารถอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้ง หรือความเครียดที่เกิดจากปฏิบัติงานในที่ทำงานได้	62 15.58%	260 64.52%	73 18.11%	7 1.74%	1 0.25%	3.93	0.650	สูง	1
2. ท่านสามารถอดทนอดกลั้นต่อบุคคลที่เป็นปัญหาในที่ทำงานได้	56 13.90%	237 58.81%	97 24.07%	7 1.74%	6 1.49%	3.82	0.743	สูง	3
3. ท่านสามารถยอมรับในสิ่งต่างๆ ที่ขัดใจท่านโดยปราศจากการแสดงออกถึงความไม่พอใจได้	40 9.93%	221 54.84%	120 29.78%	20 4.96%	2 0.50%	3.69	0.737	สูง	4
4. ท่านสามารถอดทนอดกลั้น ต่อกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ของบริษัทได้	56 13.90%	262 65.01%	76 18.86%	2 0.50%	7 1.74%	3.89	0.702	สูง	2
รวม						3.83	0.588	สูง	

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่า พฤติกรรมอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้ง หรือความเครียดที่เกิดจากปฏิบัติงานในที่ทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.93$) พฤติกรรมอดทนอดกลั้น ต่อกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ของบริษัท มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.89$) พฤติกรรมสามารถอดทนอดกลั้นต่อบุคคลที่เป็นปัญหาในที่ทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.82$) และพฤติกรรมยอมรับในสิ่งต่างๆ ที่ขัดใจท่านโดยปราศจากการแสดงออกถึงความไม่พอใจได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.69$)

ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านสามารถเข้าใจเหตุผลและความคิดของผู้อื่นได้	51 12.66%	271 67.25%	72 17.87%	8 1.99%	1 0.25%	3.90	0.631	สูง	4
2. ท่านสามารถหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจขยายออกไป	66 16.38%	25 63.52%	65 16.13%	16 3.97%	0 0.00%	3.92	0.692	สูง	3
3. ท่านไม่ร่วมการสนทนาพูดคุยที่อาจนำไปสู่การยั่วให้เกิดความขัดแย้ง	93 23.08%	229 56.82%	65 16.13%	14 3.47%	2 0.50%	3.99	0.760	สูง	2
4. ท่านมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นภายในที่ทำงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส	92 22.83%	262 65.01%	38 9.43%	6 1.49%	5 1.24%	4.07	0.700	สูง	1
รวม						3.97	0.55	สูง	

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พบว่า พฤติกรรมการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นภายในที่ทำงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 4.07$) พฤติกรรมไม่ร่วมการสนทนาพูดคุยที่อาจนำไปสู่การยั่วให้เกิดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.99$) พฤติกรรมสามารถหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจขยายออกไป มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.92$) และพฤติกรรมเข้าใจเหตุผลและความคิดของผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหามีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.90$)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4.1 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 กลุ่มตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใช้ Independent Sample T-test และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อมูลเชิงกลุ่มของตัวแปรตามมากกว่า 2 ตัวเลือกโดยใช้ One-Way Analysis of Variance ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธีของ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1.1 ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน

H_0 : ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น แตกต่างกัน

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรและการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ขนาดองค์กร	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	178	3.73	0.785	3.407	0.001**
	ขนาดใหญ่	225	3.45	0.870		
ด้านการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	178	3.19	0.912	5.645	0.000**
	ขนาดใหญ่	225	2.65	0.985		
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	178	3.93	0.851	1.744	0.082
	ขนาดใหญ่	225	3.79	0.773		
ด้านการประเมินผลและการ เลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็น ค่อยไป	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	178	3.62	0.848	1.745	0.082
	ขนาดใหญ่	225	3.46	0.980		
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็น ทางการ	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	178	3.72	0.694	2.234	0.026*
	ขนาดใหญ่	225	3.56	0.674		
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญ หลากหลายด้าน	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	178	3.58	0.773	2.463	0.014*
	ขนาดใหญ่	225	3.39	0.823		

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรและการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (ต่อ)

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ขนาดองค์กร	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	3.44	0.782	-1.596	0.111
	ขนาดใหญ่	225	3.59	0.937		
รวม	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	3.60	0.565	3.208	0.001**
	ขนาดใหญ่	225	3.41	0.613		

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมโดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.001 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.001 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.082 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.082 นั่นคือ ไม่สามารถ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกัน มีระดับการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการ ทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.026 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.014 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงาน แบบ ฐานปฏิบัติการเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.111 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงาน แบบ ฐานปฏิบัติการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.2 ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน

H_0 : ลักษณะธุรกิจที่ต่างกันมีระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ลักษณะธุรกิจที่ต่างกันมีระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจและการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ลักษณะธุรกิจขององค์กร	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	ผู้ผลิต	181	3.516	0.891	0.791	0.454
	ผู้ให้บริการ	104	3.606	0.784		
	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	3.633	0.823		
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ผู้ผลิต	181	2.506	0.981	27.351	0.000**
	ผู้ให้บริการ	104	3.183	0.733		
	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	3.206	1.002		
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	ผู้ผลิต	181	3.685	0.866	7.340	0.001**
	ผู้ให้บริการ	104	3.981	0.728		
	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	4.000	0.746		
ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	ผู้ผลิต	181	3.565	1.012	0.607	0.546
	ผู้ให้บริการ	104	3.551	0.804		
	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	3.449	0.889		
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	ผู้ผลิต	181	3.595	0.743	1.638	0.196
	ผู้ให้บริการ	104	3.736	0.583		
	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	3.593	0.674		
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน	ผู้ผลิต	181	3.304	0.803	6.776	0.001**
	ผู้ให้บริการ	104	3.606	0.823		
	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	3.589	0.757		

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจและการบริหารงานแบบ
ญี่ปุ่น (ต่อ)

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ลักษณะธุรกิจ ขององค์กร	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับ พนักงานทุกด้าน	ผู้ผลิต	181	3.387	0.892	4.569	0.011*
	ผู้ให้บริการ	104	3.538	0.891		
	ผู้ผลิตและ ผู้ให้บริการ	118	3.695	0.801		
รวม	ผู้ผลิต	181	3.361	0.659	7.990	0.000**
	ผู้ให้บริการ	104	3.599	0.508		
	ผู้ผลิตและผู้ ให้บริการ	118	3.595	0.539		

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมโดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.454 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการรับผิดชอบร่วมกัน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบ พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.001 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการรับผิดชอบร่วมกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.546 นั่นคือ ไม่ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะธุรกิจ ที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบ ค่อยเป็นค่อยไป ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการ ทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.196 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อการ บริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการเส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.001 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐาน หลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อ การบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการเส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจมีผลต่อการบริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.011 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อการ บริหารงานแบบ ฐานปฏิบัติการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ลักษณะธุรกิจ	ลักษณะธุรกิจ	
		ผู้ให้บริการ	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ผู้ผลิต	-0.68 0.000**	-0.70 0.000**
	ผู้ให้บริการ		-0.024 0.982
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	ผู้ผลิต	-0.30 0.011*	-0.32 0.004**
	ผู้ให้บริการ		-0.02 0.984
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน	ผู้ผลิต	-0.30 0.009**	-0.29 0.011*
	ผู้ให้บริการ		0.02 0.988
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน	ผู้ผลิต	-0.15 0.364	-0.31 0.011*
	ผู้ให้บริการ		-0.16 0.407

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 27 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการ พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากกว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.68 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ทำงานงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.29 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตและผู้ผลิต และผู้ผลิตและผู้ให้บริการ พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกันมากกว่า พนักงานที่ทำงานงานในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.29 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ส่วนที่ 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 กลุ่มตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใช้ Independent Sample T-test และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยข้อมูลเชิงกลุ่มของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวเลือกโดยใช้ One-Way Analysis of Variance ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธีของ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2.1 ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

H_0 : ขนาดองค์กรมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ขนาดองค์กรมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แตกต่างกัน

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ขนาดองค์กร	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	4.103	0.549	3.621	0.000**
	ขนาดใหญ่	225	3.872	0.694		
ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	4.076	0.567	1.352	0.177
	ขนาดใหญ่	225	3.989	0.695		
ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	4.128	0.610	2.535	0.012*
	ขนาดใหญ่	225	3.967	0.652		
ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	3.883	0.578	1.587	0.113
	ขนาดใหญ่	225	3.790	0.594		
ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	4.007	0.500	1.236	0.217
	ขนาดใหญ่	225	3.939	0.585		
รวม	ขนาดเล็กและขนาดกลาง	178	4.039	0.435	2.524	0.012*
	ขนาดใหญ่	225	3.911	0.555		

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมโดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.012 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกันโดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.177 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.012 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.113 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.217 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.2 ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

H_0 : ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ลักษณะธุรกิจขององค์กร	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
	ผู้ผลิต	181	3.900	0.563	2.955	0.053
	ผู้ให้บริการ	104	4.026	0.411		
	ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ	118	4.020	0.490		

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 29 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมโดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.053 นั่นคือไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณสองตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย เพียร์สัน (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรต้นคือ การบริหารงานแบบญี่ปุ่น และตัวแปรตามคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 3.1 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

H_0 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม

H_1 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
	ให้ความช่วยเหลือ	สำนึกในหน้าที่	ให้ความร่วมมือ	อดทนอดกลั้น	คำนึงถึงผู้อื่น	รวม
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	0.291 0.000**	0.244 0.000**	0.234 0.000**	0.198 0.000**	0.202 0.000**	0.283 0.000**
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.282 0.000**	0.239 0.000**	0.331 0.000**	0.167 0.001**	0.178 0.000**	0.292 0.000**
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	0.507 0.000**	0.484 0.000**	0.527 0.000**	0.410 0.000**	0.429 0.000**	0.570 0.000**
ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	0.377 0.000**	0.319 0.000**	0.269 0.000**	0.255 0.000**	0.283 0.000**	0.363 0.000**
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	0.481 0.000**	0.387 0.000**	0.415 0.000**	0.313 0.000**	0.428 0.000**	0.488 0.000**

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม (ต่อ)

การบริหารงาน แบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
	ให้ความ ช่วยเหลือ	สำนึกใน หน้าที่	ให้ความ ร่วมมือ	อดทน อดกลั้น	คำนึงถึง ผู้อื่น	รวม
ด้านเส้นทาง อาชีพเชี่ยวชาญ หลากหลายด้าน	0.544 0.000**	0.407 0.000**	0.390 0.000**	0.343 0.000**	0.331 0.000**	0.489 0.000**
ด้านการมีความ เกี่ยวข้องกับ พนักงานทุกด้าน	0.385 0.000**	0.300 0.000**	0.329 0.000**	0.284 0.000**	0.272 0.000**	0.380 0.000**
รวม						0.572 0.000**

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 30 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม ในระดับปานกลาง ($r = 0.572$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 3.2 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ

H_0 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

H_1 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	0.291	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.282	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	0.507	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลและการเลื่อน ตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	0.377	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	0.481	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญ หลากหลายด้าน	0.544	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับ พนักงานทุกด้าน	0.385	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
รวม	0.578	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือในระดับปานกลาง ($r = 0.578$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ในระดับต่ำมาก ($r = 0.283$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ในระดับต่ำมาก ($r = 0.282$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ในระดับปานกลาง ($r = 0.507$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ในระดับต่ำ ($r = 0.377$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ในระดับต่ำ ($r = 0.481$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ในระดับปานกลาง ($r = 0.544$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ในระดับต่ำ ($r = 0.385$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 3.3 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่

H_0 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่

H_1 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	0.244	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.239	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	0.484	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลและการเลื่อน ตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	0.319	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	0.387	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญ หลากหลายด้าน	0.407	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับ พนักงานทุกด้าน	0.300	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
รวม	0.476	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ ในระดับต่ำ ($r = 0.476$) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ ในระดับต่ำมาก ($r = 0.300$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 3.4 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

H_0 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

H_1 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	0.234	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.331	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	0.527	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	0.269	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	0.415	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน	0.390	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน	0.329	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
รวม	0.498	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ในระดับต่ำ ($r = 0.498$) ในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพมีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ในระดับต่ำ ($r = 0.331$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ในระดับปานกลาง ($r = 0.527$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ในระดับต่ำมาก ($r = 0.269$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ในระดับต่ำ ($r = 0.415$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ ในระดับต่ำ ($r = 0.387$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในระดับต่ำ ($r = 0.390$) ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ ในระดับต่ำ ($r = 0.329$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สมมติฐานข้อที่ 3.5 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น

H_0 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น

H_1 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	0.198	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.167	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	0.410	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลและการเลื่อน ตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	0.255	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	0.313	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลาย ด้าน	0.343	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ทุกด้าน	0.284	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
รวม	0.393	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้นโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการ

เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ในระดับต่ำ ($r = 0.393$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ในระดับต่ำมาก ($r = 0.198$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ในระดับต่ำมาก ($r = 0.167$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ในระดับต่ำ ($r = 0.410$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ในระดับต่ำมาก ($r = 0.255$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้นในระดับต่ำ ($r = 0.313$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้นในระดับต่ำ ($r = 0.343$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น ในระดับต่ำมาก ($r = 0.284$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 3.6 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

H_0 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

H_1 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ	0.202	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.178	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน	0.429	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลและการเลื่อน ตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	0.283	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการค้าแข้งถึงผู้อื่น (ต่อ)

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	พฤติกรรมการค้าแข้งถึงผู้อื่น			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ	0.428	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญ หลากหลายด้าน	0.331	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับ พนักงานทุกด้าน	0.272	0.000**	ต่ำมาก	เดียวกัน
รวม	0.419	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและพฤติกรรมการค้าแข้งถึงผู้อื่นโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)สรุปได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการค้าแข้งถึงผู้อื่นในระดับต่ำ ($r = 0.419$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพและพฤติกรรมการค้าแข้งถึงผู้อื่นโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการค้าแข้งถึงผู้อื่นในระดับต่ำมาก ($r = 0.202$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการค้าเนิ่งถึงผู้อื่นพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการค้าเนิ่งถึงผู้อื่นในระดับต่ำ ($r = 0.429$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น ในระดับต่ำมาก ($r = 0.283$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ในระดับต่ำ ($r = 0.428$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่นพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่น ในระดับต่ำ ($r = 0.331$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการพิจารณาการคำนึงถึงผู้อื่น พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการพิจารณาการคำนึงถึงผู้อื่น ในระดับต่ำมาก ($r = 0.272$) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน



บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารแบบญี่ปุ่น และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้ จำนวน 403 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. เพื่อเปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
4. เพื่อเปรียบเทียบขนาดองค์กร และลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ซึ่งในการวิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน
2. ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน
3. ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน
4. ลักษณะธุรกิจขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน
5. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามเพศพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 59.55 ของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นเพศชายจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.45 มีอายุระหว่าง 25-35 ปีมากที่สุด จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.14 และรองลงมามีอายุ 36-45 ปีเต็ม จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.01 มีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 และรองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 43.67 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 76.18 และรองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.65 มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงาน/เจ้าหน้าที่มากที่สุด จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 และรองลงมาคือระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 36.48 และรองลงมามีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-45,000 บาท จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 6 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.16 และรองลงมามีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 1-3 ปีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.06 ปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 55.83 และรองลงมามีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 44.17 ปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตมากที่สุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 44.91 และรองลงมาเป็นองค์กรลักษณะธุรกิจผู้ผลิตและผู้ให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 29.28

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D. = 0.811) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรกพบว่า อันดับหนึ่ง คือ การนัดประชุมหารือร่วมกันเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.961) และอันดับสอง คือ การที่บริษัทให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 (S.D.=0.923)

2. ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.686) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ การที่บริษัทคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองว่าจะต้องทำอะไรกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D.= 0.827) และอันดับสอง คือ การที่บริษัทกำหนดบทบาทหน้าที่และขอบเขตงานไว้อย่างกว้างๆ ภายใต้สายงานที่ทำงานสังกัดอยู่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D.= 0.844)

3. ด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.57 (S.D. = 0.844) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ การที่บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 (S.D.= 1.020) และอันดับสอง คือ การที่บริษัทมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนตามอายุงาน (ระบบอาวุโส) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 (S.D.= 1.106)

4. ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.53 (S.D. = 0.926) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ การที่บริษัทสนับสนุนบุคลากรภายในที่มีประสบการณ์ขึ้นมารับตำแหน่งผู้บริหาร ก่อนการว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกบริษัท มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 (S.D.= 1.047) และอันดับสอง คือ การที่บริษัทมีนโยบายการประเมินเลื่อนตำแหน่งตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัท (อายุงาน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 (S.D.= 1.193)

5. ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 0.874) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ การที่บริษัทให้ความสำคัญกับวาระต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเช่น วันคล้ายวันเกิด งานแต่งงาน คลอดบุตร หรือให้ความช่วยเหลือในงานฉาบฉวย เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 (S.D.= 1.020) และอันดับสอง คือ การที่บริษัทมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่พนักงาน เช่น การร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อสังคม การแข่งขันกีฬากระชับความสัมพันธ์ การทัศนจรเป็นกลุ่ม เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D.= 1.052)

6. ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D. = 0.807) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ การที่บริษัทท่านมีการฝึกอบรมในงาน (OJT) อย่างเสมอๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D.= 1.092) และอันดับสอง คือ การที่บริษัทมีการจัดการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหลายๆด้าน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45 (S.D.= 0.949)

7. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.89 (S.D. = 0.989) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือการที่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจทางธุรกิจ หรือนโยบายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.02 (S.D.= 1.184) และอันดับสอง คือ การตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.86 (S.D.= 1.097)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.638) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ พฤติกรรมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการรักษากฎระเบียบ หรือนโยบายภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D.= 0.751) และอันดับสอง คือ พฤติกรรมให้ความร่วมมือกับองค์กรเป็นอย่างดีไม่ว่าเรื่องใด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D.= 0.714)

2. ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.642) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ พฤติกรรมตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของท่าน ไม่ขาดงานหรือมาสายโดยไม่มีกิจธุระจำเป็น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D.= 0.812) และอันดับสอง คือ พฤติกรรมยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบนั้นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D.= 0.777)

3. ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.550) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ พฤติกรรมมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นภายในที่ทำงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D.= 0.700) และอันดับสอง คือ พฤติกรรมไม่ร่วมการสนทนาพุดคุยที่อาจนำไปสู่การยั่วยุให้เกิดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D.= 0.760)

4. ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.644) เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของท่านในเรื่องต่างๆอยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้

เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของท่านโดยตรง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D.= 0.737) และอันดับสอง คือ พฤติกรรมช่วยเหลืองานส่วนรวมของบริษัทเมื่อมีโอกาส มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D.= 0.731)

5. ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.588) เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับหนึ่ง คือ พฤติกรรมอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้ง หรือความเครียดที่เกิดจากปฏิบัติงานในที่ทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.650) และอันดับสอง คือ พฤติกรรมอดทนอดกลั้นต่อกฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ของบริษัท มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.= 0.702)

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบ สามารถสรุปได้ว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมแตกต่างกัน โดยองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่แล้ว มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และด้านเส้นทางอาชีพ เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน แตกต่างกัน แต่ด้านการรับผิดชอบเป็นกลุ่ม ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบ สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะธุรกิจแตกต่างกันมีผลต่อระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมแตกต่างกัน โดยองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และ ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการรับผิดชอบเป็นกลุ่ม ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน แตกต่างกัน แต่ด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ สามารถสรุปได้ว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมแตกต่างกัน โดยองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่แล้ว มีระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ และด้านพฤติกรรม การให้ความร่วมมือ แตกต่างกัน แต่ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น และด้านด้านพฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2 ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบ สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะธุรกิจแตกต่างกันมีผลต่อระดับ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจ แบบผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และผู้ผลิตและผู้ให้บริการ เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว มีระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือและด้านพฤติกรรม การให้ความร่วมมือแตกต่างกัน แต่ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น และด้าน ด้านพฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 3.1 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเรียง ตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ด้านการ รับผิดชอบเป็นกลุ่ม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.572$) ในทิศทางเดียวกัน ส่วน ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ด้านการมี ความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน และด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็น ค่อยไป มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.489, 0.488, 0.380$ และ 0.363 ตามลำดับ) ใน ทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความ สัมพันธ์กันระดับต่ำมาก ในทิศทางเดียวกัน ($r = 0.292$ และ 0.283 ตามลำดับ)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.2 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.544$ และ 0.507 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน และด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = 0.481$, 0.385 และ 0.377 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการจ้างงานตลอดชีพ และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($r = 0.291$ และ 0.282 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.3 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมสำนักในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.484$, 0.407 , 0.387 , 0.319 และ 0.300 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการจ้างงานตลอดชีพ และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ($r = 0.244$ และ 0.239 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.4 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.527$) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.415$, 0.390 , 0.331 และ 0.329 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ($r = 0.269$ และ 0.234 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.5 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.410, 0.343$ และ 0.313 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านการจ้างงานตลอดชีพ และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ($r = 0.284, 0.255, 0.198$ และ 0.167 ตามลำดับ) ในทิศทางเดียวกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.6 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

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

อภิปรายผลการวิจัย

1. อภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแตกต่างกัน 4 ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 คือ ด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 4 ลักษณะข้างต้นนี้สูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจาก

องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางมีนโยบายการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ชัดเจน กล่าวคือในด้านการจ้างงานตลอดชีพมีลักษณะเป็นการจ้างงานจนเกษียณอายุ หรือการมีนโยบายจ้างงานถึงแม้ว่าจะเกษียณอายุไปแล้ว มีการใช้ระบบอาวุโสในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยผ่านระบบบริกิ ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการนั้น บริษัทมีความคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองว่าจะต้องทำอะไรกับงานที่ได้รับมอบหมายโดยกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้เพียงกว้างๆเท่านั้น และเมื่อมีการทำงานข้ามสายงานจะมีการสื่อสารระหว่างพนักงานปฏิบัติงานด้วยกันในแนวราบให้ทราบก่อนจะมีการแจ้งผู้บังคับบัญชาสายตรงอย่างเป็นทางการ ส่วนด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน บริษัทมีการจัดอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ไม่จำกัดเพียงหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ อีกทั้งยังมุ่งส่งเสริมพัฒนาให้พนักงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ (จุฑา เทียนไทย, 2537 : 83-85) ซึ่งศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่าร้อยละ 67 หรือประมาณ 2 ใน 3 ขององค์กรญี่ปุ่นขนาดใหญ่ ได้กำหนดนโยบายการบริหารงานที่กำหนดขึ้นในท้องถิ่นมาใช้มากกว่าการนำนโยบายการบริหารงานของบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นมาใช้ และเพียงร้อยละ 33 หรือประมาณ 1 ใน 3 ขององค์กรญี่ปุ่นขนาดใหญ่มีการปรับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ อย่างไรก็ตามร้อยละ 79 ของบริษัทที่มีขนาดกลางและขนาดเล็ก ได้นำเอารูปแบบนโยบายการบริหารงานของบริษัทแม่มาปรับใช้ รองลงมาเป็นการทำการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของบริษัทแม่มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ อยู่ที่ร้อยละ 12 และเพียงร้อยละ 9 กำหนดนโยบายการบริหารงานขึ้นจากท้องถิ่น

สมมติฐานที่ 1.2 ลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมแตกต่างกัน 4 ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบความแตกต่าง ดังนี้

องค์กรที่มีลักษณะผู้ผลิตมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน และด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน แตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ให้บริการ และผู้ผลิตและผู้ให้บริการ และมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านแตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่าองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตมีค่าเฉลี่ยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นต่ำกว่าองค์กรผู้ให้บริการและผู้ผลิตและผู้ให้บริการ อย่างไรก็ตามองค์กร

ที่เป็นผู้ให้บริการมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่แตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการ ทั้งนี้ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือการที่บริษัทมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยผ่านระบบริงกิ ด้านการรับผิดชอบร่วมกันคือการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น พนักงานมีการร่วมหารือร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลาย ด้านคือ การที่บริษัทมีการจัดอบรมในงาน (OJT) อย่างเสมอๆ เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ไม่จำกัดเพียงหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ อีกทั้งยังมุ่งส่งเสริมพัฒนาให้พนักงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน คือการที่บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานผ่านสวัสดิการและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (จุฑา เทียนไทย. 2537 : 121) ซึ่งศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่า องค์กรลักษณะธุรกิจผู้ผลิตมีการนำการตัดสินใจร่วมกันมาใช้ในสัดส่วนที่น้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจที่ไม่ใช่ผู้ผลิต แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิต มีการนำการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้านมาปฏิบัติใช้ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ผู้ผลิต

สมมติฐานที่ 2 ขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจที่ต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 ขนาดองค์กรที่ต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า ขนาดองค์กรที่ต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน 2 ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 คือด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านดังกล่าวสูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งนี้พฤติกรรมด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ จะสังเกตจากการที่พนักงานอาสาให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงเจ้านายอยู่เสมอ เมื่อเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายมีปัญหา หรือติดธุระ และด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือซึ่งจะเห็นได้จากการที่พนักงานยอมรับและรักษากฎเกณฑ์ของบริษัทเป็นอย่างดี รวมไปถึงการสอดส่องดูแลทรัพย์สินส่วนกลางของบริษัท การสนใจข่าวสารขององค์กรและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรเมื่อมีโอกาส ผลการวิจัยข้างต้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สตีฟ วิลเลียมส์; ริชาร์ด พิตท์; และโมฮาเม็ด เซนนูบา (Steve Williams; Richard Pitre; and Mohamed Zainuba. 2000 : 49-59) ซึ่งศึกษาเรื่องอิทธิพลของอารมณ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Does Mood Influence Organizational Citizenship Behaviour Intentions? An

Experimental Manipulation of Affective State) พบว่าขนาดขององค์กร (Size) ที่แตกต่างกันมีผลให้ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.2 ลักษณะธุรกิจที่ต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะธุรกิจที่ต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น และด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณารายคู่พบความแตกต่างดังนี้

องค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิต มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือแตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการ และมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือแตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ให้บริการ โดยองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สตีฟ วิลเลียมส์; ริชาร์ด พิตท์; และโมฮาเมต เซนนูบา (Steve Williams; Richard Pitre; and Mohamed Zainuba. 2000 : 49-59) ซึ่งศึกษาเรื่องอิทธิพลของอารมณ์ที่ส่งผลต่อความตั้งใจต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Does Mood Influence Organizational Citizenship Behaviour Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State) พบว่าลักษณะธุรกิจ (Industry) ที่ต่างกันมีผลให้ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการจ้างงานตลอดชีพ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และด้านความเกี่ยวข้องกันกับพนักงานทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมอดทนอดกลั้น และด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยหากพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยแล้ว พบว่าด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปานกลาง ด้านการมีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงานทุกด้าน และด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์กรในระดับต่ำ ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการจ้างงานตลอดชีพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับต่ำมาก มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กศิภา สองเมือง. 2555 : 49-59) ซึ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือโทรศัพท์ อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทยพบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป โดยข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยด้านขนาดองค์กร เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย พบว่า ขนาดองค์กรที่แตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน โดยองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางนั้น มีค่าเฉลี่ยระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมสูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อเพิ่มค่าเฉลี่ยในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านดังกล่าว องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง และขนาดใหญ่อาจพิจารณาให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านต่างทางธุรกิจขององค์กร หรือนำระบบบริงกิมาปฏิบัติใช้มากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรขนาดใหญ่มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อเพิ่มระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านดังกล่าวองค์กรขนาดใหญ่ควรส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้เรียนรู้งานที่หลากหลายผ่านการอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ

2. ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจขององค์กร เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นต่างกัน แต่มีค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน โดยองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแบบผู้ผลิต ผู้ให้บริการ และผู้ผลิตและผู้ให้บริการมีค่าเฉลี่ยระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อเพิ่มค่าเฉลี่ยในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านดังกล่าวองค์กรทั้ง 3 ลักษณะธุรกิจอาจพิจารณาให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านต่างทางธุรกิจขององค์กร หรือนำระบบบริงกิมาปฏิบัติใช้มากขึ้น นอกจากนี้องค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านเส้นทางอาชีพเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้านในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อเพิ่มระดับการบริหารงาน

แบบญี่ปุ่นในด้านดังกล่าว องค์กรที่มีลักษณะธุรกิจเป็นผู้ผลิตอาจพิจารณาเพิ่มการส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้เรียนรู้งานที่หลากหลายผ่านการอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ และเพิ่มกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครอบครัวของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วม หรือการเพิ่มสวัสดิการบางอย่างให้ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน

ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการที่องค์กรเพิ่มระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นจะทำให้พนักงานมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

การศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในครั้งนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากมุมมองพนักงานปฏิบัติใช้นโยบายการบริหารเท่านั้น ซึ่งเป็นการศึกษาในมุมมองทางเดียว ดังนั้นการศึกษารั้งถัดไปควรสำรวจความคิดเห็นจากมุมมองของผู้บริหารที่มีส่วนในการวางนโยบายของบริษัท เพื่อเปรียบเทียบกับระดับความคิดเห็นของพนักงานว่าเหมือนกัน หรือไม่ อย่างไรเพื่อให้ได้ผลการวิจัยระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แม่นยำยิ่งขึ้น

นอกจากนี้การศึกษาระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของโออูชิ ซึ่งเป็นภาพรวมของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และพบว่าองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยมีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นตามแนวคิดดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นครั้งต่อไปอาจจะศึกษาแนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีลักษณะเฉพาะเพิ่มเติมแยกตามลักษณะธุรกิจ เช่นหลัก Omotenashi ในธุรกิจบริการ หลักการ Monozukuri, 5 Gen ในธุรกิจผลิต เป็นต้น และเปรียบเทียบขนาดขององค์กรในลักษณะธุรกิจเดียวกันว่ามีระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเหมือนกัน หรือไม่ อย่างไรในการศึกษารั้งต่อไป

2. การศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในการศึกษารั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากมุมมองพนักงานเท่านั้น ซึ่งเป็นการศึกษาในมุมมองทางเดียว ดังนั้นการศึกษารั้งถัดไปควรสำรวจความคิดเห็นจากมุมมองของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีต่อพนักงานเพื่อเปรียบเทียบกับผลที่พนักงานประเมินตัวเองว่าเหมือนกัน หรือไม่ อย่างไรเพื่อให้ได้ผลการวิจัยระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่แม่นยำยิ่งขึ้น

การศึกษายังพบว่าระดับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรญี่ปุ่นอยู่ในระดับสูง ดังนั้นการศึกษารั้งต่อไปอาจจะศึกษาเปรียบเทียบระดับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรขององค์กร

ญี่ปุ่นและองค์กรชาติอื่น ว่ามีความเหมือนกัน หรือไม่ อย่างไร เพื่อหาปัจจัยที่ต่างกันระหว่างองค์กรต่างสัญชาติที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้การศึกษาค้างนี้ยังพบว่าองค์กรญี่ปุ่นที่มีขนาดแตกต่างกัน พนักงานมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันเช่นกัน ดังนั้นการศึกษาค้างต่อไป อาจจะศึกษาปัจจัยที่มีผลให้ขนาดองค์กรญี่ปุ่นที่แตกต่างกันมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่แตกต่างกันต่อไป

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การศึกษาค้างนี้พบว่าระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับต่ำ ดังนั้นในการศึกษาค้างถัดไปอาจจะศึกษาปัจจัยอื่นๆ
ในองค์กรญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์ หรือส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อนำ
ผลนั้นมาปรับใช้ในการบริหารงานองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยต่อไป

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กศิกา สองเมือง. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น การสื่อสารภายในบริษัทข้ามชาติกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทในเครือ **ตรีเพชร อีซูซุ เซลล์ ประเทศไทย**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญสิริ จันทร์เจริญ; และคณะ. (2548). การวิจัยทางการพยาบาล : แนวคิด หลักการ และวิธีปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันพระบรมราชชนก.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- กิตติดาพร กาลานุสนธิ์. (2554). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (**Organizational Citizenship Behavior**) และค่านิยมขององค์การ ต่อวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (**Learning Organization**) : กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑา เทียนไทย. (2537). การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชน จำกัด.
- เชยะ ชูเคะกว่า. (2556, ตุลาคม 2556 - มีนาคม 2557). แนวโน้มการลงทุนและการเคลื่อนย้ายบริษัทย่อยในเครือของญี่ปุ่นในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. **วารสารญี่ปุ่นศึกษา**. 30(2) : 23-35.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2558). ไทยยังเหี่ยวหอย **SME** ญี่ปุ่นลงทุน เน้นภาคบริการต่อยอดการผลิต. สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.thansettakij.com/content/3958>.
- ทิม คิลี; และสุนันทา เสี่ยงไทย. (2552). วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น : การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจง อมรชีวิน. (2551). **Samurai Strategy** : สุดยอดกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- บุญพร ศิริรัตนะ. (2554). ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (อัสโก้) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (วิทยาการจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2548). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :
แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์.
- ภาติยะ พัฒนาศักดิ์. (2550). **ภูมิศาสตร์ในประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2560,
จาก <http://e-book.ram.edu/e-book/indexstart.htm>.
- ลักษ์พนมวรรณ บุรพา. (2557). **พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานเจ
เนอเรชั่นวายในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). พิษณุโลก :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเรศวร.
- วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม. (2554). **ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงาน
ตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิริชัย พงศ์วิชัย. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและ
พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สฎายุ ชีระวิชิตระกุล. (2547, มิถุนายน-ตุลาคม). **การส่งเสริมพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดี
ต่อองค์กรสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน**. วารสารศึกษาศาสตร์.
16(1) : 15-28.
- สมคิด บางโม. (2550). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร เรื่องการจูงใจ : จากแนว
ความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สุนันทา เสี่ยงไทย. (2558, ตุลาคม 2558-มีนาคม 2559). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบ
ญี่ปุ่นในเมืองไทย**. วารสารญี่ปุ่นศึกษา. 32(2) : 1-17.
- สุพรรณา ดิสิงห์. (2556). **การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับ
ต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน**. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์). เชียงใหม่ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุพิชฌาย์ แสงทอง; จีระศักดิ์ รัตนวงษ์; กฤษณา โพธิสารตนะ; และธีรธัม พิริยะพลิน. (2556,
กรกฎาคม-ธันวาคม). **การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและ
อเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนครจังหวัดชลบุรี**. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์.
8(2) : 67-86.

- สุภาวดี ชีระกร. (2553). การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจใน
คุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน.
สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- หอการค้าไทย-ญี่ปุ่น. (2559). การเปลี่ยนแปลงของสมาชิก. สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์
2560, จาก <http://www.jcc.or.th/th/about/index3>.
- อรณัส จิโนวัฒน์. (2557). คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และ
แรงจูงใจที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคม
อุตสาหกรรมจังหวัด พระนครศรีอยุธยา. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ).
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อิมานิ อิโรชิ. (2554). การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : โพสต์บุ๊กส์.
- อุทัยรัตน์ เมืองแสน. (2555, มกราคม-มิถุนายน). ทศนคติของพนักงานไทยต่อภาพลักษณ์
องค์กรจากประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์.
2(1) : 55-63.
- ฮาเซกาวา คิทาโร่ (2535). การจัดการสไตล์ญี่ปุ่นเมื่อมองวิเคราะห์จากคนภายใน.
แปลโดย สมยงค์ เฉลิมจิระรัตน์; และคณะ. กรุงเทพฯ : โครงการสนับสนุนเทคนิค
อุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Catherine E.; Schwoerer Douglas R.; MayBenson Rosen. (1995). Organizational
Characteristics and HRM Policies on Rights : Exploring the Patterns of
Connections. **Journal of Business Ethics**. 14(7) : 531–549.
- Cronbach. (1990). **Coefficient Alpha and Internal Structure of Tests**. Retrieved
April 2, 2016, from [https://www.psychometricsociety.org/sites/default/files/
cronbach_citation_classic_alpha.pdf](https://www.psychometricsociety.org/sites/default/files/cronbach_citation_classic_alpha.pdf).
- CSCMP; and Nada Sanders. (2014). **Operations Management Defined**. Retrieved
February 13, 2017, from [http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=](http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2167438)
2167438.
- Hideki Imaoka. (1985). Japanese Management in Malaysia (Special Issue). **Japanese
Management in Southeast Asia**. 22(4) : 339-356.
- Hsiu-Fen Lin. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability : an
Empirical Study. **International Journal of Manpower**. 28(3/4) : 315-332.

- Jagannath Mohanty; and Nagpur Bhabani P Rath. (2012). Influence of Organizational Cutlure on Organizational Citizenship Behavior : A Tree-Sector Study. **Global Journal of Business Research**. 6(1) : 65-76.
- Organ, D. W. (1987). **Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome**. Massacusetts : Lexinton Organ.
- Organ; and Konovsky. (1989). Cognitive Versus Affective Determinates of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Applied Psychology**. 74 : 157-164.
- Podsakoff, Philip M.; Ahearne, M.; and MacKenzie S. B. (2000). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. **Journal of Marketing Research**. 20(3) : 128-130.
- Kenichiro Tanaka. (2013). Organizational Citizenship Behavior in Contemporary Workplace in Japan. **Japan Labor Review**. 10(3) : 5-18.
- Rovinelli; and Hambleton. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Dutch Journal of Educational Research**. 19 : 49-60.
- Steve Williams; Richard Pitre; and Mohamed Zainuba. (2000). Does Mood Influence Organizational Citizenship Behaviour Intentions? An Experimental Manipulation of Affective State. **Research and Practice in Human Resource Management**. 8(2) : 49-5.
- Teruhiko Tomita. (1989). **Is Japanese Style Management in Britain Alien?**. Retrieved February 16, 2017, from <http://libdspace.biwako.shiga-u.ac.jp>.
- William G. Ouichi. (1981). **Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Boston : Addison-Wesley.
- Yutaka Ueda. (2011). Establishment of Japanese Organizational Citizenship Behavior Dimensions. **Business School of Seikei University**. 42(1) : 19-36.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ของ นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ในการนี้จึงใครขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ เนื่องจากมีข้อความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์และมีคุณค่าอย่างมากต่อการศึกษาครั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร

ส่วนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีพ, การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, การรับผิดชอบเป็นกลุ่ม, การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป, การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ, เส้นทางอาชีพ เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน และการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ, พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่, พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ, พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น

กิงกาญจน์ นราพันธุ์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

แบบสอบถามเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style)
ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
(Organizational Citizenship Behavior)

ส่วนที่ 1 คำถามด้านประชากรศาสตร์ (มี 9 ข้อ)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

1. ☐ ชาย

2. ☐ หญิง

2. อายุ

1. ☐ ต่ำกว่า 25 ปี

2. ☐ 25-35 ปีเต็ม

3. ☐ 36-45 ปีเต็ม

4. ☐ 45 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. ☐ โสด

2. ☐ สมรส

3. ☐ หม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

1. ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ☐ ปริญญาตรี

3. ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระดับตำแหน่งงาน

1. ☐ ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

2. ☐ ผู้จัดการแผนก

3. ☐ หัวหน้าแผนก

4. ☐ พนักงาน/เจ้าหน้าที่

5. ☐ พนักงานปฏิบัติการ

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1. ☐ ต่ำกว่า 15,000 บาท

2. ☐ 15,001-30,000 บาท

3. ☐ 30,001-45,000 บาท

4. ☐ 45,001 บาทขึ้นไป

7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร

- | | |
|---|--|
| 1. ☐ น้อยกว่า 1 ปี | 2. ☐ 1-3 ปี |
| 3. ☐ 4-6 ปี | 4. ☐ 6 ปีขึ้นไป |

8. ขนาดขององค์กร

1. ☐ ขนาดเล็ก (พนักงานไม่เกิน 50 คน)
2. ☐ ขนาดกลาง (พนักงาน 50 – 200 คน)
3. ☐ ขนาดใหญ่ (พนักงาน 201 คนขึ้นไป)

9. ลักษณะของธุรกิจขององค์กร

1. ☐ ผู้ผลิต
2. ☐ ผู้ให้บริการ
3. ☐ ผู้ผลิตและผู้ให้บริการ



TNI

ส่วนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะองค์กรที่ท่านทำงานในปัจจุบัน (มี 23 ข้อ)

ให้ท่านเลือกระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารงานขององค์กรปัจจุบันของท่าน มีอย่างน้อยเพียงใด โดยระดับความคิดเห็น มีความหมายดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน มากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน มาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน ปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน น้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน น้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลักษณะการบริหารงานองค์กรของท่าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)					
1. บริษัทท่านมีนโยบายการจ้างงานจนเกษียณอายุ					
2. บริษัทท่านมีการจ้างงานสำหรับพนักงานที่หรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว					
3. บริษัทท่านมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนตามอายุงาน (ระบบอาวุโส)					
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Consensual Decision Making)					
4. บริษัทท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจทางธุรกิจ หรือนโยบายของบริษัท					
5. การตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่					
6. บริษัทท่านมีการนำระบบการตัดสินใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา (ระบบริงกิ) มาใช้ ตัวอย่างเช่น การอนุมัติโครงการผ่านหนังสือเวียนจากพนักงานสู่ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เป็นต้น					

ลักษณะการบริหารองค์กรของท่าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)					
7. บริษัทท่านให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
8. บริษัทท่าน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น จะมีการนัดประชุมหารือร่วมกันเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข					
9. บริษัทท่าน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น ท่านจะต้องปรึกษาหารือกับทีมก่อน ไม่สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นโดยลำพัง					
4. ด้านการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion)					
10. บริษัทของท่านมีการประเมินเลื่อนตำแหน่งตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัท (อายุงาน)					
11. ท่านรู้สึกว่ามีโอกาสที่ท่านจะก้าวหน้าในสายงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งในหน่วยงานนั้นๆ					
12. บริษัทท่านสนับสนุนบุคลากรภายในที่มีประสบการณ์ขึ้นมารับตำแหน่งผู้บริหาร ก่อนการว่าจ้างบุคคลากรจากภายนอกบริษัท					
5. ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit, Informal Control)					
13. บริษัทท่านกำหนดบทบาทหน้าที่และขอบเขตงานไว้อย่างกว้างๆ ภายใต้อาณัติที่ท่านสังกัดอยู่					
14. บริษัทท่านคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองว่า จะต้องทำอะไรกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
15. เมื่อต้องทำงานข้ามหน่วยงาน ท่านหารือเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานต่างแผนกก่อนแจ้งหัวหน้าต้นสังกัดของเพื่อนร่วมงานเสมอๆ					
16. เมื่อต้องทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างแผนกหารือเรื่องงานกับท่าน ก่อนที่ท่านจะได้รับแจ้งจากหัวหน้าต้นสังกัดของท่านเสมอๆ					

ลักษณะการบริหารองค์กรของท่าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ด้านเส้นทางอาชีพที่เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน (Non-specialized Career Path)					
17. บริษัทของท่านส่งเสริมให้ท่านเรียนรู้งานของหน่วยงานอื่น					
18. ท่านได้รับการอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะเกี่ยวกับงานในส่วนที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ของท่าน					
19. บริษัทท่านมีการจัดการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหลายๆด้าน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20. บริษัทท่านมีการฝึกอบรมในงาน (OJT) อย่างสม่ำเสมอ					
7. ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน (Holistic Concern)					
21. บริษัทท่านดูแลเอาใจใส่พนักงานและครอบครัวของพนักงานโดยผ่านสวัสดิการต่างๆ เช่น การให้ทุนการศึกษาบุตรของพนักงาน, การเบิกค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน เป็นต้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นต้น					
22. บริษัทท่านมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่พนักงาน เช่น การร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อสังคม การแข่งขันกีฬากระชับความสัมพันธ์ การทัศนจรเป็นกลุ่ม เป็นต้น					
23. บริษัทท่านให้ความสำคัญกับวาระต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเช่น วันคล้ายวันเกิด งานแต่งงาน คลอดบุตร หรือให้ความช่วยเหลือในงานฌาปนกิจ เป็นต้น					

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ, พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่, พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ, พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมการค้าหึงถึงผู้อื่น (มี 20 ข้อ)

ให้ท่านเลือกระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรของท่านมี มากน้อยเพียงใด โดยระดับความคิดเห็น มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้น บ่อยที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้น บ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้น บางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้น นานๆ ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ท่านไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism)					
1. ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของท่านในเรื่องต่างๆ อยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของท่านโดยตรง					
2. ท่านอาสาช่วยเหลืองานผู้อื่นเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานกำลังเดือดร้อน					
3. ท่านช่วยเหลือเจ้านายเวลาที่เจ้านายติดภารกิจ หรือติดธุระ					
4. ท่านช่วยเหลืองานส่วนรวมของบริษัทเมื่อมีโอกาส					
พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Civic Virtue)					
5. ท่านปฏิบัติงานเต็มเวลาทำงาน ไม่ใช้เวลางานไปในเรื่องส่วนตัว					
6. ท่านยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบนั้นๆ					

พฤติกรรมกำรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
7. ท่านตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของท่าน ไม่ขาดงานหรือมาสายโดยไม่มีกิจธุระจำเป็น					
8. ท่านทำงานในสิ่งที่เป็หน้าทีความรับผิดชอบของท่านและทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระงานในหน้าที่					
พฤติกรรมกำรให้ควมร่วมมือ (Compliance)					
9. ท่านให้ควมร่วมมือกับองค์กรเป็นอย่างดีไม่ว่าเรื่องใด					
10. ท่านสนใจข่าวสารต่งๆ ที่ประกาศหรือจัดทำขึ้นภายในองค์กร					
11. ท่านให้ควมร่วมมือเป็นอย่างดีในการรักษากฎระเบียบหรือนโยบายภายในองค์กร					
12. ท่านให้ควมร่วมมือและเป็นหูเป็นตาในการช่วยดูแลรักษาทรัพยากรต่งๆ ภายในองค์กร					
พฤติกรรมอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)					
13. ท่านสามารถอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้ง หรือความเครียดที่เกิดจากปฏิบัติงานในที่ทำงานได้					
14. ท่านสามารถอดทนอดกลั้นต่อบุคคลที่เป็นปัญหาในที่ทำงานได้					
15. ท่านสามารถยอมรับในสิ่งต่งๆ ที่ขัดใจท่านโดยปราศจากการแสดงออกถึงควมไม่พอใจได้					
16. ท่านสามารถอดทนอดกลั้น ต่อกฎระเบียบ นโยบายต่งๆ ของบริษัทได้					
พฤติกรรมกำรคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)					
17. เมื่อเกิดปัญหขึ้น ท่านสามารถเข้าใจเหตุผลและควมคิดของผู้อื่นได้					
18. ท่านสามารถหลีกเลี่ยงการใช้ารมณเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจขยายออกไป					

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
19. ท่านไม่ร่วมการสนทนาพูดคุยที่อาจนำไปสู่การยั่วยุให้เกิดความขัดแย้ง					
20. ท่านมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นภายในที่ทำงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส					

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามค่ะ

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ข.

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNI

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการประเมินเชิงเนื้อหาจากการคำนวณค่า IOC (Indexes of Item Objective Congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านรวมทั้งหมด 3 ท่าน ให้ความคิดเห็น โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

- ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัดผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

TNI

คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการจ้างตลอดชีพ (Lifetime Employment)				0.89
1. บริษัทท่านมีนโยบายการจ้างงานจนเกษียณอายุ	1	1	1	1
2. บริษัทท่านมีการจ้างงานสำหรับพนักงานหรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว	1	1	1	1
3. บริษัทท่านมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนตามอายุงาน (ระบบอาวุโส)	1	0	1	0.67
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Consensual Decision Making)				1.00
4. บริษัทท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจทางธุรกิจ หรือนโยบายของบริษัท	1	1	1	1
5. การตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่	1	1	1	1
6. บริษัทท่านมีการนำระบบการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา (ระบบปริงกิ) มาใช้ ตัวอย่างเช่น การอนุมัติโครงการผ่านหนังสือเวียนจากพนักงานสู่ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เป็นต้น	1	1	1	1
ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)				0.89
7. บริษัทท่านให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	1	0	1	0.67
8. บริษัทท่าน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น จะมีการนัดประชุมหารือร่วมกันเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข	1	1	1	1
9. บริษัทท่าน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้น ท่านจะต้องปรึกษากับทีมก่อน ไม่สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นโดยลำพัง	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion)				1.00
10. บริษัทของท่านมีการประเมินเลื่อนตำแหน่งตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัท (อายุงาน)	1	1	1	1
11. ท่านรู้สึกว่ามีโอกาสที่ท่านจะก้าวหน้าในสายงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามประสบการณ์ ทำงานในตำแหน่งในหน่วยงานนั้นๆ	1	1	1	1
12. บริษัทท่านสนับสนุนบุคลากรภายในที่มี ประสบการณ์ขึ้นมารับตำแหน่งผู้บริหาร ก่อนการ ว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกบริษัท	1	1	1	1
ด้านการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit, Informal Control)				0.84
13. บริษัทท่านกำหนดบทบาทหน้าที่และขอบเขต งานไว้อย่างกว้างๆ ภายใต้สายงานที่ท่านสังกัดอยู่	1	1	1	1
14. บริษัทท่านคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ด้วย ตนเองว่าจะต้องทำอะไรกับงานที่ได้รับ มอบหมาย	1	1	1	1
15. เมื่อต้องทำงานข้ามหน่วยงาน ท่านหาหรือเรื่อง งานกับเพื่อนร่วมงานต่างแผนกก่อนแจ้งหัวหน้าต้น สังกัดของเพื่อนร่วมงานเสมอๆ	1	0	1	0.67
16. เมื่อต้องทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน ต่างแผนกหาหรือเรื่องงานกับท่าน ก่อนที่ท่านจะ ได้รับแจ้งจากหัวหน้าต้นสังกัดของท่านเสมอๆ	1	0	1	0.67
ด้านเส้นทางอาชีพผู้เชี่ยวชาญหลากหลายด้าน (Non-Specialized Career Path)				1.00
17. บริษัทท่านส่งเสริมให้ท่านเรียนรู้งานของ หน่วยงานอื่น	1	1	1	1
18. ท่านได้รับการอบรม (Training) จากบริษัท อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ ของท่าน	1	1	1	1
19. บริษัทท่านมีการจัดการพัฒนาพนักงานให้เป็น ผู้เชี่ยวชาญหลายๆด้าน และสามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
20. บริษัทท่านมีการฝึกอบรมในงาน (OJT) อย่าง เสมอๆ	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกด้าน (Holistic Concern)				1.00
21. บริษัทท่านดูแลเอาใจใส่พนักงานและครอบครัวของพนักงานโดยผ่านสวัสดิการต่างๆ เช่น การให้ทุนการศึกษาบุตรของพนักงาน, การเบิกค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน เป็นต้น	1	1	1	1
22. บริษัทของท่านจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครอบครัวของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วม เช่น กิจกรรมวันเด็ก กิจกรรมวันครอบครัว หรือการเปิดโอกาสให้บุตรของพนักงานเข้ามาทัศนศึกษาที่บริษัท เป็นต้น	1	1	1	1
23. บริษัทท่านให้ความสำคัญกับวาระต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเช่น วันคล้ายวันเกิด งานแต่งงาน คลอดบุตร หรือให้ความช่วยเหลือในงานฉาบงาน เป็นต้น	1	1	1	1

คำถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกำรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
(Organizational Citizenship Behavior)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านพฤติกรรมกำรให้ความช่วยเหลือ (Altruism)				1.00
1. ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของท่านในเรื่องต่างๆ อยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของท่านโดยตรง	1	1	1	1
2. ท่านอาสาช่วยเหลืองานเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานกำลังเดือดร้อน	1	1	1	1
3. ท่านอาสาช่วยเหลืองานเจ้านาย เวลาที่เจ้านายติดภารกิจหรือติดธุระสำคัญ	1	1	1	1
4. ท่านช่วยเหลืองานส่วนรวมของบริษัทเมื่อมีโอกาศ	1	1	1	1
ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Civic Virtue)				1.00
5. ท่านไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว	1	1	1	1
6. ท่านยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่ ปฏิบัติตาม และเคารพในกฎระเบียบนั้นๆ	1	1	1	1
7. ท่านตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของท่าน ไม่ขาดงานหรือมาสายโดยไม่มีกิจจำเป็น	1	1	1	1
8. ท่านทำงานในสิ่งที่เป็หน้าทีความรับผิดชอบของท่าน และทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระงานในหน้าที่	1	1	1	1
ด้านพฤติกรรมกำรให้ความร่วมมือ (Compliance)				1.00
9. ท่านให้ความร่วมมือกับองค์กรเป็นอย่างดีในทุกๆ เรื่อง	1	1	1	1
10. ท่านสนใจข่าวสารต่างๆ ที่ประกาศหรือจัดทำขึ้นในองค์กรของท่าน	1	1	1	1
11. ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการรักษากฎระเบียบหรือนโยบายภายในองค์กร	1	1	1	1
12. ท่านให้ความร่วมมือและเป็นหูเป็นตาในการช่วยดูแลรักษาทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร	1	1	1	1

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)				1.00
13. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน	1	1	1	1
14. ท่านสามารถอดทนอดกลั้น ไม่แสดงออกถึงความไม่พอใจ ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนความขัดแย้งหรือความเครียดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในที่ทำงาน ในที่ทำงานได้	1	1	1	1
15. ท่านสามารถอดทนอดกลั้น ไม่แสดงออกถึงความไม่พอใจ ที่มีต่อเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง ในที่ทำงานได้	1	1	1	1
16. ท่านสามารถยอมรับสถานการณ์ที่ขัดแย้งกับความรู้สึกของท่านโดยไม่แสดงออกถึงความไม่พอใจได้	1	1	1	1
ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)				1.00
17. ท่านสามารถยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทท่านถึงแม้ว่าท่านจะไม่เห็นด้วยกับกฎระเบียบนั้นๆ ได้	1	1	1	1
18. เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านสามารถเข้าใจเหตุผลและความคิดของผู้อื่นได้	1	1	1	1
19. ท่านสามารถหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะขยายออกไปได้	1	1	1	1
20. ท่านมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นภายในที่ทำงาน และให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส	1	1	1	1