

การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยใน
องค์กรญี่ปุ่น

รุ่งทิwa จงสิริฤกษ์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2560

THEORY Z JAPANESE MANAGEMENT RELATING TO THAI EMPLOYEES'
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN JAPANESE ORGANIZATION

Rungtiwa Jongsiroeg

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 2017

หัวข้อสารนิพนธ์

การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน
ต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น

โดย

รุ่งทิwa จงสิริฤกษ์

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. เอิบ พงบุญอ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้แนบสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

..... กรรมการ

(ดร. นฤตย์ร่ำภา ทรัพย์ไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. เอิบ พงบุญอ)

รุ่งทิวา จงสิริฤกษ์ : การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. เอิบ พงบุญอ, 95 หน้า.

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น โดยทฤษฎี Z ของ William Ouchi (1981) ทั้ง 7 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Mayer (1997) และเพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

การศึกษาพบว่า การบริหารองค์กรแบบ Z ในองค์กรญี่ปุ่นนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ส่งผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยได้ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับมากและปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถ้าเรียงลำดับปัจจัยจากระดับความสัมพันธ์มาก-น้อย ในการบริหารองค์กรแบบ Z แล้ว 5 อันดับแรก ที่มีความสัมพันธ์ระดับมากคือ 1. ความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว 2. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล 3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง 4. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ และ 5. ปัจจัยที่ว่าการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ส่วนปัจจัยที่ 6. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ และ 7. การจ้างงานระยะยาว โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยอยู่ในระดับสูงเพียงด้านเดียวคือด้านความรู้สึก

RUNGTIWA JONGSIRIROEG : THEORY Z JAPANESE MANAGEMENT RELATING
TO THAI EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN JAPANESE
ORGANIZATION. ADVISOR : DR. OEB PONGBUNGOR, 95 PP.

This research aims to study Japanese organizational management by theory Z of William Ouchi (1981) all 7 factors with Thai employees' organizational commitment in Japanese organizations by organizational commitment theory of Allen and Mayer (1997). The sample group was chosen in Amata Nakorn Industrial Estate, Chonburi province 400 persons. Used questionnaire as a tool to collect data and analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation T-tests analysis is for testing the differences of the sample groups and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this research can be concluded as follows; The Japanese organizational management by theory Z is the one of the factors that relating to organizational commitment and has a positive correlation. The factors in Theory Z relate to high positive correlation are 1. Holistic Concern, Including family 2. Individual Responsibility 3. Moderate Specialized Career 4. Consensual Decision Making and 5. Implicit Informal Control with Explicit, Formalized Measures by rating. For the factors in Theory Z relate to moderate positive correlations are 6. Implicit Informal Control with Explicit, Formalized Measures and 7. Long-Term Employment by rating. Only an affective commitment is high level of organizational commitment among Thai employees in Japanese organizations.

TNI

Graduate School
Field of Study Business Japanese
Academic Year 2017

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

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. เอิบ พงษ์หงอ อาจารย์ที่ปรึกษา และ ดร. บุญญาดา นาคสมบูรณ์ ที่ดูแลช่วยเหลือ รวมถึงคณะอาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร ธุรกิจญี่ปุ่นทุกท่าน ที่ให้ได้สอน ได้ให้คำแนะนำ ความรู้ ในหลายๆ ด้าน ดังนั้นทางผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านต่างๆ เหล่านี้เป็นอย่างสูงขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเสียสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม ตลอดจนบิดา มารดาที่ให้อำนาจใจในการทำสารนิพนธ์ด้วยดีเสมอมา จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีสุดท้ายนี้ทางผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับท่านที่สนใจเพื่อนำไปใช้ในการประกอบความรู้ในอนาคต หากมีสิ่งใด ขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาจึงขออภัยเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

รุ่งทิwa จงสิริฤกษ์

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
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
สมมติฐานของการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
ความหมายขององค์กร การจัดการ และการบริหาร.....	7
ลักษณะการบริหารองค์กรตามทฤษฎี Z ของ William Ouchi (Theory Z).....	9
ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร.....	14
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	27
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	27
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	
แบบ Z.....	37
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	46
ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.....	51
ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.....	53
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
สรุปผลการวิจัย	67
ข้อสังเกตที่พบ	75
ข้อเสนอแนะ.....	76
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	77
บรรณานุกรม.....	78
ภาคผนวก	84
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	85
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	95

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1	สรุปการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทั้ง 3 แบบของ วิลเลียม โออูชิ สรุปเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ 7 ประเด็นสำคัญ..... 14
2	ผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับความผูกพันต่างๆ..... 18
3	ภาพรวมแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)..... 38
4	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานระยะยาว 39
5	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็น ค่อยไป..... 40
6	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับ ปานกลาง..... 41
7	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผล อย่างชัดเจนและเป็นทางการ 42
8	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์..... 43
9	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล 44
10	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว 45
11	ภาพรวมแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทั้ง 3 ด้าน 46
12	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของของพนักงานด้านความรู้สึก..... 47
13	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความคงอยู่ กับองค์กร 48
14	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน..... 49
15	ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น..... 51
16	การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น..... 52
17	ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันรวมระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 53
18	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน ด้านความรู้สึก..... 55
19	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน ด้านความคงอยู่กับองค์กร 56

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
20 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน ด้านบรรทัดฐาน	57
21 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	58
22 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อน ตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	59
23 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางกับความผูกพัน ต่อองค์กร.....	61
24 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและ เป็นทางการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	62
25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	63
26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร	64
27 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะรอบครัวกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน.....	65

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
2	ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) เป็นการประสมประสานแนวคิดการจัดการ 2 แบบ คือ ระบบการบริหารงานแบบอเมริกา (Theory A) และระบบการบริหารงาน แบบญี่ปุ่น (Theory J)	13
3	แบบจำลองเพื่อใช้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร.....	21
4	เมตริกซ์แสดงความผูกพันของพนักงาน	23



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศญี่ปุ่น ถือเป็นประเทศคู่ค้าและเป็นนักลงทุนที่สำคัญของประเทศไทย ซึ่งได้ติดต่อค้าขายกันมาเป็นระยะเวลากว่าร้อยปี และปัจจุบันญี่ปุ่นก็ยังคงเป็นชาติที่เข้ามาลงทุนในไทยมากที่สุดเป็นอันดับ 1 มีสัดส่วนสูงถึง 36.2% ของการลงทุนจากต่างประเทศทั้งหมด ถึงแม้ว่าญี่ปุ่นจะมีการย้ายฐานการผลิตบางส่วนไปยังประเทศเพื่อนบ้าน CLM ในเรื่องของงานที่ต้องใช้แรงงานเข้มข้น (Labor Intensive) แต่จากมุมมองนักลงทุนญี่ปุ่นในไทยก็ยังคงเล็งเห็นศักยภาพการใช้ไทยเป็นฐานการผลิตชิ้นส่วนสำคัญในงาน (Product Cluster) (บงกช อนุโรจน์. 2560)

ความสำเร็จทางเศรษฐกิจอย่างดียิ่งของบริษัทญี่ปุ่นต่างๆ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ทั่วโลกได้ให้ความสนใจวิธีการบริหารจัดการที่ญี่ปุ่นนำมาใช้กับบริษัทของญี่ปุ่น ซึ่งจากการศึกษาระบบการบริหารจัดการของญี่ปุ่นพบว่า มีลักษณะแตกต่างจากแนวทางที่อเมริกาใช้ทั้งในแง่ของการจ้างงานแบบตลอดชีพ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นเพียงลักษณะพิเศษลักษณะหนึ่งของการบริหารงานระบบญี่ปุ่นเท่านั้นซึ่งจะมีความแตกต่างไปจากระบบการบริหารงานระบบอื่นๆ ทั้งในแง่ของโครงสร้างขององค์กรและกระบวนการในการบริหาร โดยเฉพาะกระบวนการในการบริหาร (สุภาวดี ชีระกร. 2553 : 64)

รูปแบบการบริหารงานในบริษัทเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของพนักงานจนก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะมีผลส่งต่อความสำเร็จในงาน บุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรจะไม่ลาออกจากหน่วยงาน จะมีความรับผิดชอบต่องาน และพยายามที่จะตั้งใจพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จลุล่วงได้ (สรารัฐ ชีระไชย. 2559; อ้างอิงจาก กองกาญจน์ ทองสุข. 2554) รวมถึงรูปแบบการบริหารงานตามแนวคิดของทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับในวงการบริหารในปัจจุบัน โดยเน้นความร่วมมือในการทำงานของคนงานและเน้นหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มุ่งเน้นความมั่นคงในการทำงาน การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบเป็นปัจเจกบุคคลมีการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสกว้าง เพิ่มคุณภาพและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่ทำงานและครอบครัว ซึ่งบริษัทข้ามชาติทั้งญี่ปุ่นและอเมริกาที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงจากการนำการบริหารด้วยทฤษฎีนี้ เช่น บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) บริษัทพรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (Procter & Gamble) บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (Hewlett Packard) (สุภาวดี ชีระกร. 2553 : 66) ซึ่งผลสำเร็จของการบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นผลส่งถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกในองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรอยู่รอดต่อไป ดังนั้นในองค์กรนอกจากจะต้องสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรแล้ว การรักษาสมาชิกบุคลากรเหล่านั้นแต่ละคนให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า มีทัศนคติ มีความผูกพันที่ดีกับองค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง (สมจิตร จันทรเพ็ญ. 2557)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่า ประเทศญี่ปุ่นที่ได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากมายมาเป็นเวลาช้านานนับตั้งแต่สมัยอดีตตลอดจนถึงปัจจุบันนั้น การบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นมีประสิทธิผลต่อการการพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จจริงเพียงใด โดยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นจริงหรือไม่และมากน้อยเพียงใด จึงเป็นที่มาที่ทำให้เกิดการทำวิจัยนี้ขึ้นมา ในหัวข้อ “การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่มีการบริหารองค์กร โดยทฤษฎี Z
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น

สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นอยู่ในระดับสูง
2. การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่มีการบริหารองค์กร โดยทฤษฎี Z
2. ได้องค์ความรู้การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย
3. เป็นแนวทางให้องค์กรอื่นได้วางแผนพัฒนารูปแบบการบริหารงานและบุคลากร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น โดยทฤษฎี Z ของ วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi. 1981) 7 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย 1. การจ้างงานระยะยาว (Long-Term Employment) 2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) 3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career Path) 4. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit Informal Control with Explicit, Formalized Measures) 5. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) 6. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual responsibility) 7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family)

1.2 ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดของ เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) ได้กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่ามี 3 ส่วนด้วยกันคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวอย่างประชากรในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 400 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลตัวอย่างตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2560 ถึงกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ทฤษฎีการบริหารองค์กรแบบ Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi. 1981) ซึ่งประกอบไปด้วย 1. การจ้างงานระยะยาว (Long-Term Employment) 2. การประเมินผล และการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) 3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career path) 4. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit Informal Control with Explicit, Formalized Measures) 5. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) 6. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) 7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

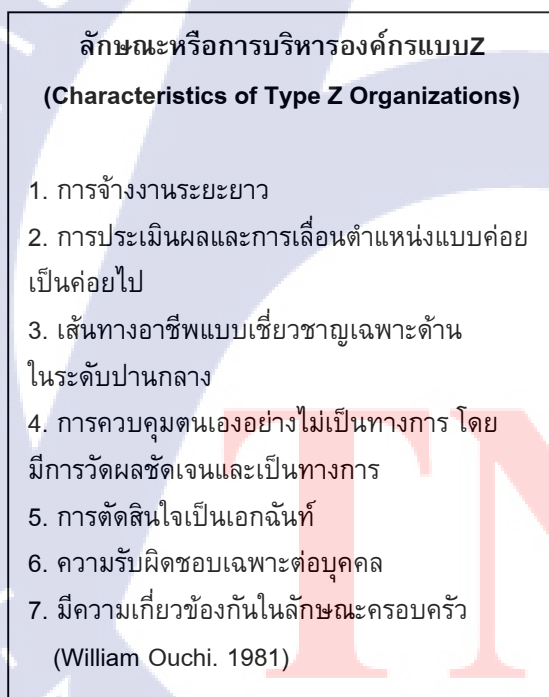
ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) ซึ่งประกอบไปด้วย ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน

โดยงานวิจัยจะศึกษาความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามในลักษณะความสัมพันธ์แบบอสมมาตร (Asymmetrical Relationship) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นแบบทางเดียวในลักษณะของตัวแปรหนึ่งเป็นเหตุและอีกตัวแปรหนึ่งจะเป็นผล (สมชาย วรกิจเกษมสกุล. 2554 : 92-94)

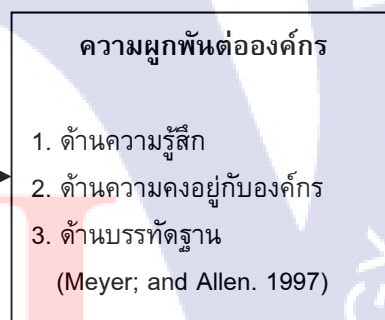
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)



ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **องค์กรญี่ปุ่น** หมายถึง บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่มีการนำเงินลงทุนมาจากประเทศญี่ปุ่นมีบริษัทแม่ประจำอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น มีการส่งผู้บริหารระดับสูง และระดับต่างๆ ลงมาประจำการในประเทศไทย เพื่อทำการบริหารจัดการในองค์กร

2. **บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น** หมายถึง บริษัทธุรกิจเอกชนในประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งมีอำนาจการบริหารและการกำหนดนโยบายสูงสุดจากประเทศแม่ โดยมีการดำเนินกิจการหรือสาขาครอบคลุมในหลายๆ ประเทศ

3. **บริษัทญี่ปุ่น** หมายถึง บริษัทที่มีผู้ถือหุ้น มีคณะกรรมการผู้บริหารเป็นชาวญี่ปุ่น

4. **พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น** หมายถึง พนักงานชาวไทย ที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับฝ่ายบริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่นที่เปิดกิจการและดำเนินการในประเทศไทย และมีการทำงานและบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นซึ่งบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น และมีผู้บริหารองค์กรมาจากบริษัทแม่มาพำนักอาศัยอยู่ในไทย

5. **การบริหารองค์กรแบบ Z** หมายถึง การบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น โดยทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi, 1981) ที่สรุปไว้ 7 ประการคือ ด้วย 1. การจ้างงานระยะยาว 2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป 3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง 4. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ 5. การตัดสินใจเป็นเอก 6. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล และ 7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว

6. **ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีพฤติกรรมแสดงออกต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ มีค่านิยมที่คล้ายกันกลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร มีการยอมรับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร และพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปมี 3 ส่วนด้วยกัน คือ

6.1 **ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment)** หมายถึง ความรู้สึกผูกพัน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ต้องการมีส่วนร่วมในองค์กรเต็มใจและยินดีพร้อมที่จะอุทิศการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

6.2 **ความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment)** หมายถึง ความผูกพันของบุคคลที่มีการคิดคำนวณบนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงาน พนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรสูง จะทำงานอยู่กับองค์กรด้วยความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องคงอยู่ต่อไปเพราะผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับจากองค์กร

6.3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความรู้สึกผูกพันที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ต้องการตอบแทนสิ่งที่ได้รับมาจากองค์กร ซึ่งถูกแสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

1. ความหมายขององค์กร การจัดการ และการบริหาร
2. ลักษณะการบริหารองค์กรตามทฤษฎี Z ของ William Ouchi (Theory Z)
3. ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายขององค์กร การจัดการ และการบริหาร

พจนาน เทยวัฒนรัฐติกาล (2553) องค์กร หรือองค์การ (Organization) คือ กลุ่มของบุคคลหลายๆ คน ที่มาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน

สุทธิกันต์ อุตสาห (2555) กล่าวว่า องค์การคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ซึ่งเราจะพบว่าองค์การจะเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง และองค์การก็เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็น ไปตามเป้าหมายและความสำเร็จ

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (สุทธิกันต์ อุตสาห. 2555; อ้างอิงจาก Chester Barnard. 1970 : 19) กล่าวว่า องค์การคือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานอย่างมีจิตสำนึก

เฮอร์เบิร์ต ฮิกส์ (สุทธิกันต์ อุตสาห. 2555; อ้างอิงจาก Herbert, Hicks. 1972) กล่าวว่า องค์การคือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ริคกี กริฟฟิน (Ricky Griffin. 1999 : 6) การบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น

การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้เป็นคำที่ คนส่วนใหญ่คุ้นเคยและใช้กันอยู่เสมอย่างกว้างขวาง จึงมีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นการจัดการ (Management) คือ การจัดการภารกิจภายในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือการจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคล หนึ่งบุคคลใด หรือหลายคนที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละ

บุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินการในระดับและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารใน ภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่ จากความเห็นของนักวิชาการต่อคำทั้ง 2 จะเห็นได้ว่ามีความ แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ ของผู้ใช้ว่าจะมีความเหมาะสมไปในทางใด ซึ่งอาจใช้คำทั้ง 2 แทนกันได้

องค์ประกอบขององค์การ (Elements of Organization) ที่สำคัญ 5 ประการ

1. คน 2. เทคนิค 3. ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือที่เรียกว่า สารสนเทศ ในการ ปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา 4. โครงสร้างองค์กร 5. เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ มนุษย์ จัดตั้งองค์การขึ้นมาก็เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้อง ดังนั้น องค์การจึงต้องมี เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบญี่ปุ่น

นิตยสารผู้จัดการ (2557 : ออนไลน์) โตชิอูมิ เอ็นโตะ ที่ปรึกษาอาวุโส บริษัท เฮย์กรุ๊ป ประเทศญี่ปุ่น เปิดเผยว่า ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาอย่างยาวนาน และมีการประสานความร่วมมือกันในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเศรษฐกิจ ประเทศ ญี่ปุ่นถือเป็นประเทศคู่ค้าอันดับต้นๆ ของไทยตลอดระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา และเป็นบริษัท ต่างชาติที่มีมูลค่าการลงทุนสูงสุดในประเทศไทย ดังนั้น ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยควรรู้ นั่นคือ ปัญหาต่างๆ ที่ HR ขององค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ บริษัทได้สำรวจความคิดเห็นขององค์กรชั้นนำต่างๆ ในไทย รวมถึงองค์กรญี่ปุ่น เกี่ยวกับประเด็นปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารจัดการพนักงาน และความก้าวหน้าในสายงาน, ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน, การพัฒนา ความเป็นผู้นำ, การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และการขาดผู้สืบทอดตำแหน่ง

โดยความท้าทายสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการที่ใช้ในการ คัดเลือกพนักงาน การเลือก “คนที่ใช่” เข้ามาสู่องค์กร ปัญหาการลาออกของพนักงาน และ ผลกระทบที่ตามมามากมาย เป็นสาเหตุว่าทำไมองค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ พนักงานที่มีประสิทธิภาพ

บริษัทเชื่อว่าพนักงานเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การ ดำเนินงานของบริษัทให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารจัดการพนักงานที่ดี จะช่วยให้ องค์กรสามารถคัดเลือกและพัฒนาความสามารถ รวมทั้งรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับ องค์กรต่อไปได้ โดยพนักงานจะต้องมีความคิดที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความยืดหยุ่น

ในการทำงาน รับผิดชอบหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาพลักษณ์และบรรทัดฐานขององค์กร รวมถึงการทำงานเป็นทีมที่ดี ซึ่งจะทำให้ผลการประกอบการเพิ่มขึ้นได้ถึง 30%

ลักษณะการบริหารองค์กรตามทฤษฎี Z ของ William Ouchi (Theory Z)

สภาวะดี วีระกร (2553 : 63) กล่าวว่า การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น (The Japanese Management Movement) เกิดขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นเกิดการตื่นตัวในการปฏิรูปองค์กรครั้งใหญ่ ทำให้ระบบการบริหารจัดการของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจนเป็นที่สนใจของทั่วโลก จากสภาพทางเศรษฐกิจที่ดีเยี่ยมของบริษัทญี่ปุ่นต่าง ๆ ได้ทำให้ทั่วโลกได้ให้ความสนใจในวิธีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการบริหารแบบอเมริกาแล้วพบว่ามีส่วนที่แตกต่างกัน

1. ในเรื่องของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะให้ความสนใจในคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานมากกว่า ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
2. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าแบบของอเมริกา
3. การบริหารแบบญี่ปุ่นมุ่งความสนใจอย่างมากในเรื่องของคุณภาพสินค้าและบริการ
4. ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าการเป็นผู้ออกคำสั่ง ให้อิสระแก่พนักงานในการบริหารจัดการงานของตนเอง
5. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นจะดำเนินงานแบบ Bottom-Up การไหลของข้อมูลข่าวสารและความเห็น ความคิดริเริ่มจะเน้นจากระดับล่างขึ้นบน
6. องค์กรญี่ปุ่นจะจ้างพนักงานแบบการจ้างงานตลอดชีพ เพื่อให้พนักงานได้รับความมั่นใจว่าตนจะสามารถอยู่กับองค์กรนี้ตลอดไปจนตนเองจะเกษียณให้ความดูแลพนักงานซึ่งไม่ได้เน้นให้พนักงานมีความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎี Z ของ William Ouchi (Theory Z)

เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการบริหารธุรกิจแบบอเมริกา หรือ Theory A และแนวคิดการจัดการแบบญี่ปุ่น Theory J

สภาวะดี วีระกร (2553 : 66-79) กล่าวว่า ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับในวงการบริหารในปัจจุบัน โดยเน้นความร่วมมือในการทำงานของคนงานและเน้นหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มุ่งเน้นความมั่นคงในการทำงาน การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบเป็นปัจเจกบุคคล มีการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสกว้างเพิ่มคุณภาพและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่ทำงานและครอบครัว ซึ่งบริษัทข้ามชาติทั้งญี่ปุ่นและอเมริกาที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงจากการนำการบริหารด้วยทฤษฎีนี้ เช่น บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) บริษัทพรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (Procter & Gamble) บริษัท ฮิวเลตต์-แพคการ์ด (Hewlett Packard) บริษัทโกดัก (Eastman Kodak) เป็นต้น

ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงการรวมหลักในการบริหารงานแบบอเมริกา Theory A (มุ่งเน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล พนักงานมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์กรน้อย เน้นการจ้างงานระยะสั้น) และหลักการบริหารแบบญี่ปุ่น Theory J (มุ่งเน้นการตัดสินใจร่วมกัน พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรสูง การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างล่าช้า และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว)

รูปแบบการบริหารแบบอเมริกา (Theory A)

1. การจ้างงานช่วงเวลาสั้น (Short-Term Employment) เพราะองค์กรของอเมริกาไม่นิยมจ้างพนักงานเป็นระยะเวลายาว เนื่องจากจะเกิดค่าจ้างที่สูงขึ้นตามอายุของการทำงาน โดยมักนิยมจ้างพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางต่างๆ ในช่วงเวลาอันสั้น และจะมีการรับคนที่มีความสามารถใหม่เข้ามาทดแทนคนที่ลาออกอยู่เสมอ
2. การประเมินการเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว (Rapid Evaluation and Promotion) ถึงแม้ว่าจะทำการจ้างงานในระยะเวลาอันสั้น แต่หากพนักงานคนนั้นมีความสามารถที่โดดเด่นสามารถทำผลงานได้อย่างดีเป็นที่ประจักษ์เด่นชัดแล้ว ทางองค์กรก็จะทำการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มเงินเดือน สวัสดิการต่าง ฯลฯ ให้ได้ตามตามผลของงานและความสามารถ โดยไม่จำเป็นต้องดูความอาวุโส หรืออายุงานของของพนักงานที่อยู่ก่อน
3. ให้ความสำคัญกับอาชีพเฉพาะทาง (Specialized Career Patch) โดยเลือกใช้พนักงานที่มีความสามารถตรงกับสายงานที่องค์กรกำหนด โดยให้พนักงานทำงานเฉพาะทางที่มีความเชี่ยวชาญด้านนั้นๆ ไปจนตลอดอายุงานไม่มีความจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานไปทำงานในตำแหน่งอื่นที่ไม่มีความถนัด
4. กាตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุด (Individual Decision Making) ซึ่งหน้าที่การตัดสินใจหลักๆ จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โดยพนักงานไม่สามารถออกความคิดเห็นหรือออกเสียงในองค์กรได้ พนักงานมีหน้าที่เพียงแต่ทำงานตามการตัดสินใจของผู้บริหาร
5. ความรับผิดชอบเป็นความรับผิดชอบแบบเอกบุคคล (Individual Responsibility) ดังนั้นหากเกิดการตัดสินใจผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้น บุคคลที่ทำการตัดสินใจผิดพลาดนั้นจะต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว
6. ใช้กลไกการควบคุมอย่างชัดเจน (Explicit, Formalized Control) คือในระบบงานจะมีขั้นตอนการควบคุมอย่างชัดเจนและเป็นแบบแผน ที่ควบคุมโดยคนหรือเครื่องจักร
7. แบ่งความเกี่ยวข้องในการทำงานเป็นส่วนๆ (Segment Concern) โดยการแบ่งหน่วยงานต่างๆ ออกจากกันอย่างชัดเจน แต่ก็ยังมีความสัมพันธ์กันในองค์กรอยู่บ้าง

รูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น (Theory J)

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) โดยองค์กรจะมีการจ้างงานพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไปจนกว่าจะเกษียณอายุ (โดยมีเงื่อนไขว่าพนักงานนั้นต้องไม่ทำความผิดร้ายแรงต่อองค์กร) และมีเงินบำนาญให้กับพนักงานพนักงานตอนหลังเชียวด้วย

2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้าๆ (Slow Evaluation and Promotion) โดยระบบการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นจะถือเรื่องความอาวุโสเป็นอย่างมาก พนักงานที่เข้ามาเริ่มทำงานใหม่ต้องระยะเวลานาน กว่าที่จะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งครั้งแรกในองค์กร อาจจะกินระยะเวลาเกิน 10 ปี ได้

3. สายงานอาชีพที่ไม่เฉพาะทาง (Not Specialized Control) เพราะองค์กรญี่ปุ่นจะมีนโยบายให้พนักงานในองค์กรหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานอยู่เสมอๆ ไม่เน้นความเป็นมืออาชีพเฉพาะทางแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากต้องการให้พนักงานหนึ่งคนมีความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายหน้าที่ แม้พนักงานนั้นอาจจะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ไม่ตรงกับสายอาชีพที่ตนเองเรียนจบมาก็ตาม

4. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) การตัดสินใจในเรื่องใดๆ เกิดจากการตัดสินใจโดยเสียงส่วนมากของพนักงานในองค์กร แม้กระทั่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก็ตามแม้จะทำการตัดสินใจใดๆ ก็จะมีการฟังเสียงของพนักงานในระดับต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจด้วย

5. ความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร (Collective Responsibility) โดยพนักงานในองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบผลการตัดสินใจต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรของตนเองด้วย

6. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit Informal Control) โดยองค์กรจะมอบอิสระให้กับพนักงานในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตัวเองได้ โดยองค์กรจะไม่มีการปฏิบัติให้อย่างตายตัว

7. ความสัมพันธ์กันในองค์กรเป็นแบบครอบครัว (Holistic Concern) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญมีส่วนร่วมกับองค์กรที่ตนอยู่

จากการบริหารทั้ง 2 แบบทั้งของอเมริกา และแบบญี่ปุ่นนั้น วิลเลียม โออุชิ ได้ทำการนำมารวบรวมขึ้นใหม่ เกิดเป็นการบริหารองค์กรแบบ Z หรือทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) โดยรูปแบบการบริหารองค์กรแบบ Z นั้น มีลักษณะเด่น ดังต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารตามทฤษฎี Z ของ William Ouchi (Theory Z)

1. การจ้างงานตลอดชีพ หรือการจ้างงานระยะยาว (Long-Term Employment) โดยองค์กรจะทำการจ้างงานพนักงานไปตลอดจนกว่าพนักงานจะลาออกเอง หรือเหตุที่เกิดจากพนักงานได้ทำความผิดร้ายแรงเกิดขึ้น ไม่มีการเลิกจ้างเมื่อหมดสัญญา และองค์กรก็ไม่ได้

ผู้มัดพนักงานว่าจะต้องทำงานกับองค์กรตลอดไป พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจที่จะคงอยู่ต่อในองค์กรหรือไม่

2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) คือการตัดสินใจที่เกิดจากการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานคนอื่นๆ ด้วยที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ แต่ทั้งนี้การตัดสินใจสุดท้ายก็จะเป็นแบบเอกบุคล คนที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานนั้นจะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย

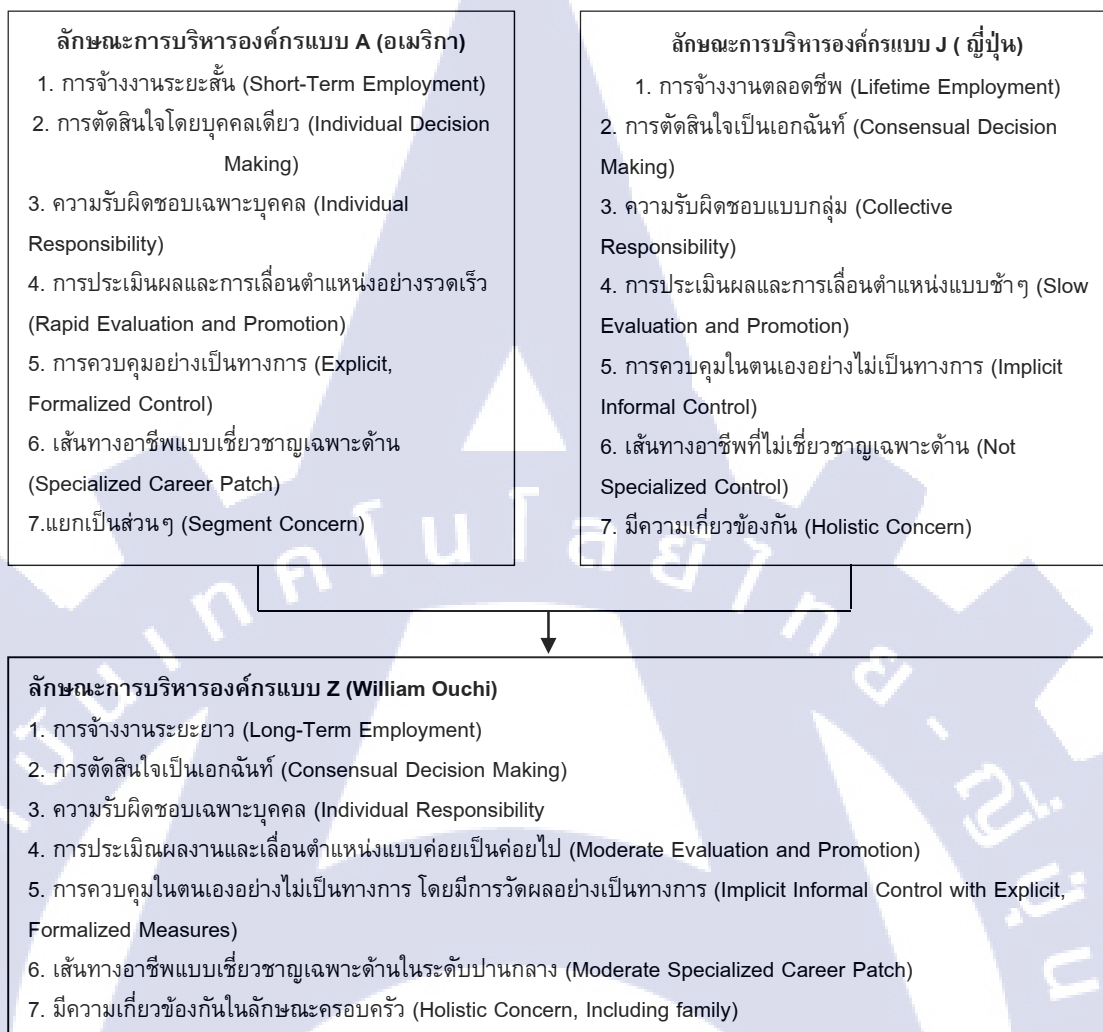
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) โดยจะเป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงานแบบเอกบุคล ซึ่งเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจได้ โดยพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจแต่ทั้งนี้พนักงานก็ต้องรับผิดชอบผลจากการตัดสินใจนั้นๆ ด้วย (ซึ่งตรงกันข้ามกับรูปแบบบริหารแบบ A ที่ผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบจะเป็นผู้บริหาร)

4. การประเมินผลงานและเลื่อนตำแหน่งจะเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Moderate Evaluation and Promotion) แต่ก็เร็วกว่ารูปแบบบริหารแบบ J ที่ใช้เวลาประมาณ 10 ปี ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โดยระยะเวลาในการเลื่อนขั้นตำแหน่งต่างๆ นั้น จะดูความสอดคล้องกับสภาพองค์กร มีการกำหนดช่วงเวลาให้พนักงานได้เห็นแผนการเลื่อนขั้นระยะกลางและยาว

5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit Informal Control with Explicit, Formalized Measures) โดยองค์กรจะมอบอิสระให้กับพนักงานในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตัวเองได้ โดยองค์กรจะไม่มีการปฏิบัติให้ แต่จะทำการกำหนดวิธีการประเมินผลไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้ในการวัดผลพนักงาน

6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderate Specialized Career Patch) แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน โดยที่พนักงานไม่จำเป็นต้องมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานไปในแต่ละแผนกแม้แต่นจะไม่มีความถนัดในงานนั้นๆ เลย เหมือนเช่นในการบริหารรูปแบบ J แต่พนักงานก็จะมีได้รับการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกันด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น

7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family) พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีความเท่าเทียมกัน ไม่มีช่องว่างความสัมพันธ์ที่ห่างจนเกินไประหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสนิทสนมสัมพันธ์กันแบบเพื่อนร่วมงานซึ่งไม่ใช่ความสัมพันธ์แบบลูกน้องกับเจ้านาย และองค์กรจะทำหน้าที่ดูแลพนักงานในองค์กรทุกด้านรวมไปถึงสวัสดิการด้านครอบครัวของพนักงานด้วย



รูปที่ 2 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) เป็นการประสมประสานแนวคิดการจัดการ 2 แบบ คือ ระบบการบริหารงานแบบอเมริกา (Theory A) และระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Theory J)

ที่มา : สุภาวดี ชีระกร. (2553). การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร. หน้า 67.

ตารางที่ 1 สรุปการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทั้ง 3 แบบของ วิลเลียม โออูชิ สรุปเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ 7 ประเด็นสำคัญ

ประเด็นค่านิยม เชิงวัฒนธรรมองค์กร	Type J Companies	Type Z Companies	Type A Companies
- การจ้างงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะยาว	จ้างระยะสั้น
- การตัดสินใจ	โดยกลุ่มและเห็นชอบ จากเสียงส่วนใหญ่	โดยกลุ่มและเห็นชอบ จากเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
- ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มร่วมกัน	โดยบุคคล	โดยบุคคล
- การประเมินงาน	ช้าและเชิงคุณภาพ	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
- การควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็น ทางการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็น ทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ
- กรอบของอาชีพ	กว้างมาก	ปานกลาง	แคบเฉพาะด้าน
- การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมเฉพาะ บางด้าน

ที่มา : สุพิชญ์ อติศรัทธกุล. (2550). ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี. หน้า 18.

ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549 : 9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ซึ่งในภาษาอังกฤษจะมีคำอยู่ 2 คำ คือ Commitment และ Engagement ซึ่งในภาษาไทยจะให้ความหมายเหมือนกัน ว่า “ความผูกพัน” ซึ่งก่อนปี ค.ศ. 1999 จะใช้คำว่า Commitment แต่ในกาลต่อมา Engagement ในความหมายของคำว่า ความผูกพัน ซึ่งทั้งสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้และมีนัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สเตอร์รียออฟ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. 2552 : 177-178; อ้างอิงจาก Strellioff. 2003) ได้ให้ความหมายของคำว่า Engagement ว่าคำนี้มีความหมายเดียวกับคำว่า Commitment ซึ่งหมายถึง “ความผูกพัน” เป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในดำเนินงานและองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1. การพูด (Say) คือการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกคำ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือบุคคลภายนอก

2. การอยู่กับองค์กร (Stay) คือความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป แม้หน่วยงานอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า

3. การรับใช้ (Serve) คือ มีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งการมีส่วนร่วม สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร

เชลดอน (อุษณะ อำนาจสกุลฤทธิ์. 2551 : 9; อ้างอิงจาก Sheldon. 1987 : 18-45) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงกับเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร เป็นทัศนคติและความเชื่อของบุคคลที่มีความเชื่อถือ เลื่อมศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และพร้อมปฏิบัติตามเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ด้วยความรู้สึกว่า เป้าหมายและคุณค่าขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนเป้าหมายของตนเอง ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก จะเห็นว้างานคือหนทางที่จะสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจะร่วมกิจกรรมและทำงานตามคุณค่า อุดมการณ์ และเป้าหมายขององค์กร บุคคลเหล่านี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. ความตั้งใจที่จะอุทิศและพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ยอมเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ยินดีที่จะใช้ความสามารถเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรของตนให้บรรลุเป้าหมายแม้จะไม่ได้ผลตอบแทนก็ตาม

3. มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกอยู่ในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ปรารถนาจะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่มากกว่า รวมไปถึงการมีความคิดและรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมจะบอกคนอื่น ๆ ว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร

เดอะ เกลลอป ออร์แกนไนเซชัน (สุรัสวดี สุวรรณเวช. 2549 : 18; อ้างอิงจาก The Gallop Organization. 2000) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ บุคคลที่มีความกระตือรือร้นในงานของตน ซึ่งถ้าบุคคลมีบุคลิกประเภทนี้มากจะส่งผลช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มลูกค้า หรือเพิ่มผู้ให้บริการที่มีความจงรักภักดี และช่วยเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร รวมไปถึงช่วยให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่วางไว้ได้อีกด้วย โดยจะแบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ ด้วยความคำนึงถึงองค์กร

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานอย่างไม่มีความตั้งใจ

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554 : 26) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจและยินดีที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ดีที่สุด ซึ่งดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มี ความผูกพันต่อองค์กรเลย ดังนั้นแล้วการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อ บริษัทจะต้องทราบถึงจุดมุ่งหมายของสมาชิก และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้สมาชิกคงอยู่ในองค์กรอย่างมีคุณค่า สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นทั้งในสมาชิกและต่อองค์กร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

บุชานัน (สุทิสสา วิไลเจริญตระกูล. 2554 : 15-16; อ้างอิงจาก Buchanan. 1974) กล่าวว่า

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร ความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่อบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคง มากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจจะไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมได้ กล่าวคือความผูกพันมีเสถียรมากกว่าความพอใจในงานนั่นเอง

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกที่ว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรด้วยกัน

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก มักจะมีความผูกพันกับงานมากเช่นเดียวกัน เพราะเห็นว่าการที่ตนสามารถจะทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. ความผูกพันต่อองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเต็มที่และเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยขจัดความควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมาก

6. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สเตียร์ (ปาริชาติ บัวเป็ง 2554: 26; อ้างอิงจาก Steers. 1977 : 46-47) มีความเห็นว่าการผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน และยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย เพราะ

1. ความผูกพันในองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน และสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบองค์กรโดยรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น

ซึ่งการศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร จะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของพนักงานได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจ เพราะผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปสูง ทำให้อัตราการลาออก ย้ายงาน และการขาดงานลดลงด้วย

2. ความผูกพันในองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันในองค์กร เนื่องจากผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กรและต่างก็มีส่วนร่วมกันสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดได้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากผู้ที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

กล่าวสรุปคือ ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง เป็นสิ่งที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการที่พนักงานจะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์ความต้องการหรือสิ่งที่มุ่งหวังไว้ของพนักงานในองค์กรนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์กร และความผูกพันยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์เข้าด้วยกันกับจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรอีกด้วย

ตารางที่ 2 ผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับความผูกพันต่างๆ

ระดับความผูกพัน	ผลของความผูกพันต่อองค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
ระดับต่ำ	1. การลาออกลดน้อยลง 2. ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง 3. คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น	1. การลาออก ความเหน้อยล้า การขาดงานเพิ่ม 2. ขาดความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร 3. ปริมาณงานต่ำ 4. ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร 5. เกิดพฤติกรรมต่อต้าน
ระดับกลาง	1. บุคลากรคงอยู่กับองค์กรเพิ่มขึ้น 2. สกัดกันความตั้งใจในการลาออก 3. เพิ่มความพึงพอใจในงาน	1. บุคลากรจะจำกัดบทบาทของตัวเอง 2. บุคลากรจะชั่งน้ำหนักระหว่าง 3. ความต้องการขององค์กรกับความต้องการไม่ทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง
ระดับสูง	1. รู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในงาน 2. บุคลากรยอมรับความต้องการในการเพิ่มผลผลิต 3. ระดับการแข่งขันในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น 4. จุดประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย	1. ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรจะใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ได้ 2. บุคลากรขาดความยืดหยุ่นขาดการปรับตัว 3. จะทำผิดกฎไม่เข้าข้างองค์กร

ที่มา : สมจิตร จันท์เพ็ญ. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). หน้า 7-8.

จากตารางสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อความอยู่รอด และควมมีประสิทธิภาพขององค์กร ในระดับผู้บริหารหากมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายาม แรงกายแรงใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ส่วนในระดับปฏิบัติการนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันในองค์กร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กรด้วยนั่นเอง นอกจากนั้นพนักงานขององค์กรใดที่มีความผูกพันต่อองค์กร

จะดำรงความเป็นสมาชิกคงอยู่ในองค์กรได้นานกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร กล่าวโดยสรุปคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความทุ่มเทและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสายของพนักงานในองค์กรได้อีกด้วย

จากทฤษฎีของเมเยอร์; และอัลเลน (พิชิต พัทธทรัพย์สมบัติ; และคณะ. 2552 : 191; อ้างอิงจาก Meyer; and Allen. 1990 : 1-18) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หรือความผูกพันด้านจิตใจ คือ ความปรารถนา (Want) ความต้องการที่จะอยู่ในองค์กร ความรู้สึกรักและมีความสุขกับงานที่ทำอยู่ เต็มใจและยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ อุทิศตนเองให้กับงานที่ทำ หน่วยงานและองค์กร

2. ความผูกพันด้านความคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) คือ ความรู้สึกที่ไม่อยากที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ จำเป็น (Need) ที่จะต้องอยู่ในองค์กร เช่น ถึงแม้ว่าจะไม่พึงยินดีกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่มากนัก หรือคิดว่างานที่อื่นจะดีกว่าและให้โอกาสความก้าวหน้าในงานมากกว่าก็ตาม แต่เนื่องด้วยเหตุปัจจัยส่วนตัวที่สำคัญต่างๆ ที่จำเป็นต้องคำนึงถึงก่อนเป็นอันดับแรกแล้ว ทำให้ยังพึงยินดีที่จะคงทำงานอยู่ในองค์กรเดิมต่อไป เพราะกลัวสูญเสียรายได้ สวัสดิการ ตำแหน่งหน้าที่ หรือโอกาสที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน เกิดความกลัวหรือความไม่มั่นคงในชีวิตถ้าจะต้องลาออกจากที่ทำในปัจจุบัน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ว่าพวกเขาควรจะ (Ought) อยู่ในองค์กร เพราะคิดว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ อันเกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล หรือความรู้สึกที่อยากจะทำงานต่อไปเพื่อตอบแทนคุณบริษัทที่ทำอยู่ อันเนื่องมาจากว่ารับรู้ถึงคุณประโยชน์ต่างๆที่เคยได้รับความช่วยเหลือมาจากบริษัท เช่น ได้รับการสั่งสอนงานมาเป็นอย่างดีการฝึกอบรม ค่าเล่าเรียน ฯลฯ

ตันแฮม, กรูบ; และแอสตานาดา (ปิยาพร ห่องแสง. 2555 : 43; อ้างอิงจาก Dunham, Grube; and Castaneda. 1994 : 371) เสนอว่าตามความคิดของเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1990) ที่แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะตามนั้น แต่ละด้านอธิบายด้วยชุดตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก หรือด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ยึดมั่นกับองค์กร เป็นความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ อันเกิดจากการได้รับประสบการณ์จากการทำงานจากกิจกรรมต่างๆ ที่ตรงกับความปรารถนาและความคาดหวังของตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดความผูกพันและอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป องค์ประกอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องมี 4 ปัจจัยหลักคือ คุณลักษณะบุคคล (Personal Characteristics) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics)

คุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural Characteristics) และประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience)

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมิน เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรแล้วว่าเหมาะสมที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป อยากจะคงอยู่เป็นสมาชิกในองค์กรยังไม่พร้อมและกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ ไปหากต้องลาออกจากองค์กร หรือการรับรู้ของตนเองไม่มีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรอื่น การรับรู้ถึงความยากลำบากที่จะไปหางานใหม่ที่อื่นทำให้บุคคลนั้นๆ เกิดความจำเป็นที่จะต้องคงอยู่ในองค์กรต่อไป ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องมี 2 ประการ คือ ความมากน้อยในการลงทุนไปกับองค์กรและทางเลือกที่มีหากคิดจะลาออกจากองค์กร อันได้แก่ ตัวแปรอายุ (Age) สถานภาพการจ้างงาน (Tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) ความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave)

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรว่าการคงความเป็นสมาชิกอยู่กับองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่สมควรทำ เป็นความรู้สึกที่เกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล เช่น ค่านิยมที่ว่าการทำงานบ่อยๆเป็นคนที่ขาดความจงรักภักดี ไม่มีความอดทนและไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจเกิดจากความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความรู้สึกที่ว่าองค์กรมีบุญคุณแก่ตน รู้สึกว่าตนเองเป็นหนี้บุญคุณกับองค์กร และจะเกิดความรู้สึกผิดเมื่อตนเองจะต้องลาออกจากองค์กร ทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในด้านนี้ คือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Coworker Relationships) การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability) และการมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory Management)

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

สตีลส์; และพอร์เตอร์ (สุทิสสา วิไลเจริญตระกูล. 2554 : 29-30; อ้างอิงจาก Steers; and Porter 1983)

ได้ทำการสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบที่พบว่ามอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ อายุงานที่นาน ความสูงอายุ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทงาน ได้แก่ งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความมุ่งมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
3. โครงสร้างขององค์กรที่มีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

4. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลมีขึ้นระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ ทศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกตนว่าเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความมุ่งมั่น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

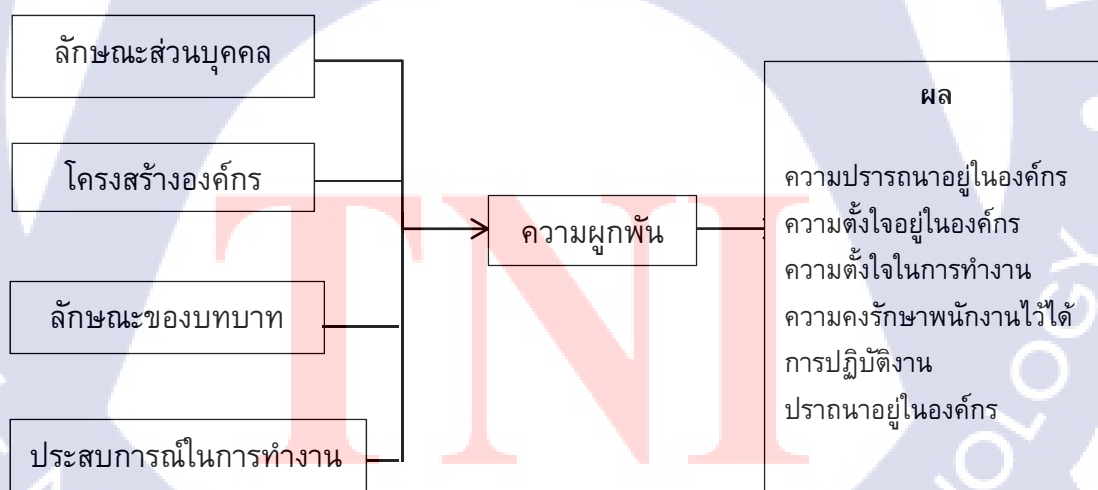
ซึ่งหลังจากนั้นต่อมา ในปี 1983 สเตียร์; และพอร์เตอร์ (Steers; and Porter. 1983) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน ความต้องการประสบความสำเร็จ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

2. โครงสร้างองค์กร (Organization Characteristic) ต้องมีลักษณะที่เป็นระบบแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีทั้งการรวมอำนาจ กระจายอำนาจ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกิดความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ลักษณะของบทบาท (Role-Related Characteristic) การที่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น งานที่ได้รับมอบหมายรู้สึกว่าจะมีความหมายและมีคุณค่า มีความท้าทาย มีบทบาทที่เด่นชัด มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) เช่นความน่าเชื่อถือขององค์กร การรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลสำคัญ คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา เช่นความสามารถในการพึ่งพาได้ และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น



รูปที่ 3 แบบจำลองเพื่อใช้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

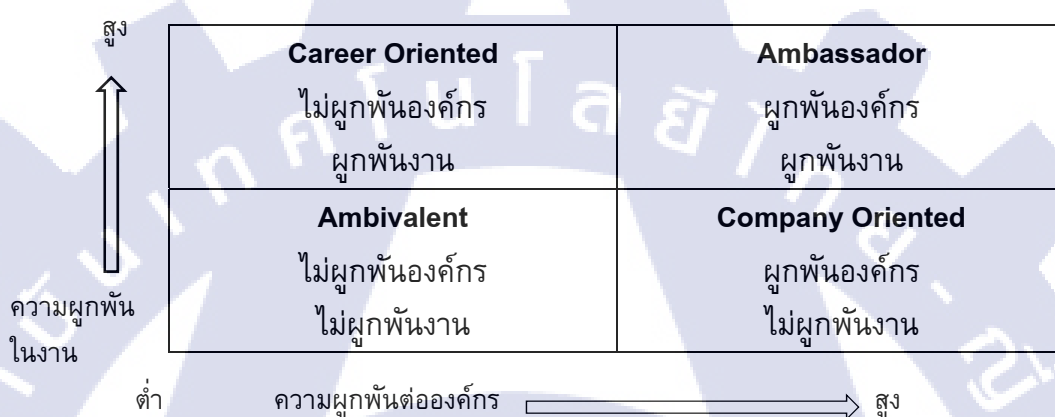
ที่มา : ปิยาพร ห่องแสง. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร. หน้า 45.

ซันเดย์ ทามส์ (คิรินซ์ มั่นที่สด. 2550 : 34; อ้างอิงจาก Sunday Times. 2004) จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่วัดความพึงพอใจในการทำงานที่เชื่อมโยงกับความผูกพัน คือ ประสิทธิภาพในการทำงานส่วนบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้สึกและการยอมรับในปัจจัย 8 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากผู้นำองค์กรและผู้บริหารระดับสูง
 2. ผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ทีมบริหารการจัดการในการปฏิบัติงานประจำของแต่ละประเทศ
 3. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เจริญก้าวหน้า และงานที่ท้าทายความสามารถ
 4. ความเป็นอยู่ที่ดี คือ มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตความเป็นอยู่
 5. ทีมงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
 6. องค์กร คือ แนวคิดในการดูแลและปฏิบัติต่อพนักงาน
 7. ผลตอบแทนคืนสู่สังคม และประเทศชาติ
 8. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ทั้งทางด้านค่าจ้างและสวัสดิการ
- เอ็ดเวิร์ด กัมแมน (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554 : 23; อ้างอิงจาก Edward Gubman. 1998 : 188) กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการ ที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Value/Sense of Purpose) คือการปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะเป็นการช่วยขยายขอบเขตให้ Sense of Purpose) พนักงานได้แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่และเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน บรรยากาศในที่ทำงาน รวมไปถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทที่มีจัดให้กับพนักงาน
3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ขอบเขตของงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า
5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนต่างๆ
6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือการมีโอกาสนในการได้เรียนรู้ในงาน มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับผลสำเร็จในงาน
7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือการยอมรับ เชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร

จากแนวคิดของ Taylor Nelson Sotres (TNS) ได้สร้างเครื่องมือใหม่ที่เรียกว่า Employee Score™ ที่วัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการ The Conversion Model™ ที่เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่นิยมกันทั่วไปใช้วัดความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ หรือเพื่อจำแนกลูกค้าขององค์กร โดย Employee Score™ มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถปรับปรุงพนักงานในองค์กร ช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งพนักงานจะถูกจำแนกออกเป็น 4 ลักษณะตามความผูกพัน ดังต่อไปนี้



รูปที่ 4 เมตริกซ์แสดงความผูกพันของพนักงาน

ที่มา : พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร: ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัดและงานวิจัย. หน้า 220-221.

จากภาพแสดงให้เห็นถึง ลักษณะความผูกพันของพนักงานระหว่าง ความผูกพันในงาน และความผูกพันในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งแยกประเภทของพนักงานออกได้เป็น 4 ลักษณะคือ

1. Career Oriented (คนที่คำนึงถึงอาชีพ) คือ เป็นบุคคลที่มีความผูกพันในงานสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานเหล่านี้จะทำงานอยู่ในองค์กรเพียงเพื่อต้องการประสบการณ์การทำงานเท่านั้น เพื่อให้องค์กรช่วยส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ตนเอง บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรในเรื่องของความรู้ความสามารถในการสร้างผลผลิตและประสิทธิภาพแก่องค์กรได้ แต่จะส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวต่อมา

2. Ambivalent (คนที่มีลักษณะลังเลใจ) คือคนที่ขาดทั้งความผูกพันต่องานที่ทำและองค์กร บุคคลเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในงานที่ทำ ทำงานไปวันๆ และขัดแย้งกับบุคคลอื่นเสมอ ทำให้ส่งผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์กร

3. Company Oriented (คนที่คำนึงถึงองค์กร) คือผู้ที่ผูกพันต่อองค์กรแต่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กร มีความรักและภูมิใจในองค์กร แต่ไม่มีความสุขในงานที่ทำอยู่ ซึ่งทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

4. Ambassador (คนที่มีลักษณะเหมือนนักการทูต) เป็นผู้ที่มีความผูกพันทั้งในงานที่ทำและต่อองค์กรที่อยู่ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่บุคคลอื่น มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้องค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ในทางที่ดีกว่าก็ไม่ได้เป็นที่น่าสนใจมากนัก ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถเต็มประสิทธิภาพของตน รู้สึกภาคภูมิใจในงานของตนที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยินดีที่จะอุทิศตนทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิตให้กับงานที่ทำและองค์กร ซึ่งนับได้ว่าบุคคลเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งในองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรารุท ธีระไชย (2559) ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีการบริหารองค์กรแบบ Z ของ William Ouchi ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ด้านของการบริหารองค์กรแบบ Z ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด 2 ด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ ลักษณะครอบครัวส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรองลงมา ส่วนในด้านการบริหารองค์กรแบบ Z ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น พบว่า ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด และด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวนั้นส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรรองลงมา

ปิยาพร ห้องแขง (2555) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายได้ ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก พนักงานที่รายได้แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขาออมสินไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

ศรินีย์ ไวยานนท์ (2550) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอไอจีคาร์ค (ประเทศไทย) จำกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยเรียงลำดับจากตัวแปรมากที่สุดหาที่เกี่ยวข้องมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดมี 4 ตัวแปร ได้แก่ ความภาคภูมิใจต่อองค์กร ลักษณะ

ทางกายภาพในที่ทำงาน ทักษะติดต่อการทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานในบริษัทกับเพื่อนร่วมงาน

สุทัตสา วิไลเจริญตระกูล (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา ดราฟท์เอฟซีบี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทุกคนในองค์กรมีความผูกพันโดยรวมต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยลักษณะบุคคลในด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันในองค์กรที่ต่างกัน ส่วนระดับตำแหน่งงานและอัตราเงินเดือนที่ต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ปัจจัยที่แตกต่างกันด้าน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าและเติบโตในการทำงาน ชื่อเสียงของบริษัทมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

ปาริชาติ บัวเบ้ง (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) โดยทำการศึกษาตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน กับตัวแปรตามคือ ทฤษฎีความผูกพันของเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1990) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัท ไตกินจำนวน 336 คน จากประชากรจำนวน 2,097 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจากด้านปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานล้วนมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง และภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน ซึ่งองค์ประกอบในปัจจัยด้านลักษณะงาน และด้านประสบการณ์ในงานที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร คือ พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพื่อนที่ร่วมงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัวของตนเอง และองค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นบ้านของตนเอง

พนิดา บุญธรรม (2559) ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสมดุลชีวิตกับงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด มหาชน ได้ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน อันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ว่ามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์กรหรือไม่ จากทฤษฎีความผูกพันของเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1990) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์จำกัด มหาชน จำนวน 332 จากประชากร 1,235 คน ผลการศึกษาพบว่า อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กรและรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความสมดุลชีวิตกับงานก็มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับปานกลาง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น ภายใต้การบริหารองค์กรแบบ Z โดยทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi, 1991) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น นิตยสาร วารสาร หนังสือ ตำรา งานวิจัย ข้อมูลสารสนเทศ ฯลฯ โดยกำหนดแนวทางการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานชาวไทยระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทญี่ปุ่น ภายในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี (Amata Nakorn Chonburi)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้ใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถคำนวณหน่วยตัวอย่างได้ดังนี้

สูตร

$$n = \frac{Z^2}{4E^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 Z = ค่าสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96
 E = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตรได้ดังนี้} \quad n &= \frac{(1.96)^2}{4(.05)^2} \\ &= 385 \end{aligned}$$

ผลจากการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเชื่อถือได้ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ผลเท่ากับหรือไม่น้อยกว่า 385 คน โดยทำการสำรวจเพื่อความคลาดเคลื่อนของตัวอย่างไว้ 4% เท่ากับ 15 คน จากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (ประสพชัย พสุนนท์. 2560 : 29-30; อ้างอิงจาก Taro Yamane. 1973) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

แต่เนื่องจากว่าสถานที่เก็บแบบสอบถาม ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี นั้นอยู่ค่อนข้างไกล เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ไม่ต่ำกว่า 400 ชุด ผู้วิจัยจึงได้เผื่อจำนวนชุดแบบสอบถามให้มากขึ้นอีกสักเล็กน้อย เนื่องจากเกรงว่าจำนวนแบบสอบถามที่จะเก็บได้นั้น จะเกิดความผิดพลาดในเรื่องของจำนวนที่จะได้รับกลับคืนมา และจำนวนชุดที่เสียจากการตอบแบบสอบถาม จึงได้ทำการสำรวจเพื่อความผิดพลาดของการทำแบบสอบถามใหม่จาก 4% เป็น 10% ($385 \times 10\%$) ประมาณ 40 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจริงทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยจึงถูกกำหนดขึ้นให้มีจำนวนทั้งสิ้น 425 คน

วิธีการเก็บกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Designs)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเก็บแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้จริงไม่น้อยกว่า 385 ชุด โดยทำการเก็บตัวอย่างทั้งสิ้น 425 คน ซึ่งเป็นพนักงานไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่น ภายในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เนื่องจาก นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในจังหวัดชลบุรี มีฐานลูกค้าประมาณ 60% ของพื้นที่เป็นนักลงทุนญี่ปุ่น (ประชาชาติธุรกิจ. 2561 : ออนไลน์)
2. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2560 ถึง กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561
3. จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 425 ชุด ในจำนวนนี้ในส่วนที่ฝากเจ้าหน้าที่ในบริษัทญี่ปุ่นที่ให้ช่วยแจกให้นั้น พบว่าสูญหายไปไม่ได้คืนกลับมา 13 ชุด ทำให้ได้รับคืนกลับมาทั้งสิ้น 412 ชุด และในจำนวนนี้ มีชุดที่เสียจากการตอบแบบสอบถามที่ไม่ครบถ้วน จำนวน 12 ชุด

ดังนั้นจำนวนชุดที่ใช้ได้และนำมาทำการวิเคราะห์ผลในรายงานคือจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ซึ่งจำนวนตัวอย่างที่เก็บและนำมาใช้ได้ คิดเป็นร้อยละ 94 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย

คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี บทความงานวิจัย และแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z คือ การบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น โดยทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi, 1981) เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถามตามลำดับความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด 5 ระดับ คือ

เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถามตามลำดับความคิดเห็นข้อเท็จจริง

ระดับความคิดเห็นข้อเท็จจริง	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 45 ข้อ โดยแบ่งการบริหารองค์กรแบบ Z เป็น 7 หัวข้อหลัก ได้แก่

1. ลักษณะการจ้างงานของบริษัท	5 ข้อ
2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง	7 ข้อ
3. การได้เรียนรู้งานในสายอาชีพ	7 ข้อ
4. การควบคุมการทำงานและวัดผลการทำงาน	10 ข้อ
5. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน	4 ข้อ
6. ความรับผิดชอบในงาน	6 ข้อ
7. ลักษณะความผูกพันในองค์กร	6 ข้อ

การให้คะแนนแบบสอบถาม ทำโดยการประเมินระดับความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริง ในแต่ละข้อเป็นระดับคะแนนตามลักษณะของข้อคำถาม และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้
เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถามตามลำดับความคิดเห็น/ข้อเท็จจริง

ระดับความคิดเห็น/ข้อเท็จจริง	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เกณฑ์ในการประเมินใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถามที่คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนน จากนั้นนำมาหาค่ากึ่งกลางพิสัย โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (สุวิมล ติรภานันท์, 2549) ดังนี้

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

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1) เกณฑ์การแปลความหมาย ลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21 - 5.00	มีลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z มากที่สุด
3.41 - 4.20	มีลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z มาก
2.61 - 3.40	มีลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z ปานกลาง
1.81 - 2.60	มีลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z น้อย
1.00 - 1.80	มีลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยแบ่งระดับเป็น 5 ระดับ คือระดับความผูกพันมากที่สุด ระดับความผูกพันมาก ระดับความผูกพันปานกลาง ระดับความผูกพันน้อย และระดับความผูกพันน้อยที่สุด ตามแนวความคิดของ เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) ที่ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ (สราวุธ ชีระไชย. 2559 และปาริชาติ บัวเป็ง. 2554) มาปรับใช้และสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้น 36 ข้อ แบ่งเป็นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ 3 หัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก 14 ข้อ
2. ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความคงอยู่ 11 ข้อ
3. ความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐาน 11 ข้อ

การให้คะแนนแบบสอบถาม ทำโดยการประเมินระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อเป็นระดับคะแนนตามลักษณะของข้อคำถาม และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถามตามลำดับความคิดเห็น/ข้อเท็จจริง

ระดับความคิดเห็นข้อเท็จจริง	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เกณฑ์ในการประเมินใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถาม ที่คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนน จากนั้นนำมาหาค่ากึ่งกลางพิสัย โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (สุวิมล ติรกานันท์. 2549) ดังนี้

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

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21 - 5.00	มีระดับความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด
3.41 - 4.20	มีระดับความผูกพันต่อองค์กร มาก
2.61 - 3.40	มีระดับความผูกพันต่อองค์กร ปานกลาง
1.81 - 2.60	มีระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อย
1.00 - 1.80	มีระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์ที่จะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ ถ้าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่ไปในทางเดียวกันหรือคล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ตรงกันข้ามหรือผกผันกัน

เกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549)

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

2. การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1) การทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาและความเหมาะสมของภาษา

2) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการ

หาคุณภาพของแบบสอบถามจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของครอนบัค (Cronbachs' Alpha Coefficient) ครอนบัค (Cronbach. 1990 : 204) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 โดยการทดสอบความเชื่อมั่น มีรายละเอียดดังนี้

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบองค์การแบบ Z ที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีข้อคำถามทั้งสิ้น 45 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.962 โดยลักษณะการบริหารแบบองค์การแบบ Z ในแต่ละด้านมีค่าสัมประสิทธิ์ดังนี้

1. ลักษณะการจ้างงานของบริษัท	เท่ากับ .868
2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง	เท่ากับ .894
3. การได้เรียนรู้งานในสายอาชีพ	เท่ากับ .864
4. การควบคุมการทำงานและวัดผลการทำงาน	เท่ากับ .869
5. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน	เท่ากับ .870
6. ความรับผิดชอบในงาน	เท่ากับ .861
7. ลักษณะความผูกพันในองค์กร	เท่ากับ .859

แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้น มีข้อคำถามทั้งหมด 36 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .972 โดยความผูกพันในแต่ละด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์ดังนี้

1. ด้านความรู้สึกรัก	เท่ากับ .944
2. ด้านความคงอยู่กับองค์กร	เท่ากับ .924
3. ด้านบรรทัดฐาน	เท่ากับ .929

แบบสอบถามโดยรวมมีค่าความเชื่อมั่น .972 ซึ่งมากกว่า .70 ถือว่า ดังนั้นแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขออนุญาตต่อกรรมการผู้จัดการบริษัท และฝากแบบสอบถามไว้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานในบริษัทที่ต้องการเป็นกลุ่มตัวอย่าง ช่วยตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวนรวมทั้งสิ้น 400 ชุด แต่รับคืนกลับมาได้ 387 ชุด

2. ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองโดยการลงในพื้นที่ภายในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เช่น ย่านแหล่งศูนย์การค้า โดยเลือกเฉพาะพนักงานชาวไทยที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 25 ชุด

3. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด จากที่มอบให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ไปทำการสำรวจกลับมาทั้งหมดด้วยตนเอง และที่ลงพื้นที่แจกเอง ซึ่งแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94 (มีจำนวนชุดแบบสอบถามเสีย 12 ชุด ที่มีผลการทำแบบสอบถามไม่ครบถ้วนสมบูรณ์)

4. นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3. การประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.5 (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ สถานภาพการสมรส อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวนพนักงาน ตำแหน่งงาน รายได้

2. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ สถานภาพการสมรส อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวนพนักงาน ตำแหน่งงาน รายได้

3. ค่าเฉลี่ย (Mean = $\bar{X}$) ใช้แปลความหมายตัวแปรในการบริหารองค์กรแบบ Z และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

4. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation=S.D.) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของตัวแปรการบริหารองค์กรแบบ Z และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5. การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) ใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยทดสอบค่า $t = 3.41$

6. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การรายงานผลการวิจัยเรื่อง การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยรูปแบบการบริหารองค์กรที่ใช้ศึกษาคือ การบริหารองค์กรแบบ Z ตามทฤษฎี Z ของ วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi. 1981) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น ที่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี (Amata Nakorn Chonburi) จำนวนทั้งสิ้น 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) ซึ่งประยุกต์เครื่องมือมาจากงานวิจัยในอดีต เรื่องการบริหารองค์กรแบบ Z (สุภาวดี ชีระกร. 2553) และความผูกพันต่อองค์กร (สรารุข ชีระไชย. 2559, และปาริชาติ บัวเป็ง. 2554) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ไว้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภายในบริษัท โดยทฤษฎี Z อันประกอบด้วย 1. การจ้างงานระยะยาว 2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป 3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง 4. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ 5. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ 6. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) 7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร อันประกอบด้วย ความผูกพันด้านความรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1
สมมติฐานที่ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นอยู่ในระดับสูง ด้วยวิธีวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบค่า $t = 3.41$

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2
สมมติฐานที่ว่า การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้วยวิธีวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรต้นวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับตัวแปรตามคือความผูกพันต่อองค์กร

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
n	หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
N	หมายถึง ขนาดของประชากร (Population Size)
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้แจกแจงแบบที (T-Distribution)
Sig.	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
H_0	หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
**	หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
*	หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
r	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น โดยทฤษฎี Z ของ วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi. 1981) ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1. การจ้างงานระยะยาว (Long-Term Employment) 2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) 3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career Path) 4. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit Informal Control with Explicit, Formalized Measures) 5. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) 6. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) 7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์แสดงผลได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ภาพรวมแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

วัฒนธรรมลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การจ้างงานระยะยาว	3.667	0.976	มาก	1
6. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	3.507	0.829	มาก	2
3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	3.469	0.817	มาก	3
4. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	3.463	0.904	มาก	4
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	3.441	0.879	มาก	5
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.405	0.899	ปานกลาง	6
5. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	3.362	0.904	ปานกลาง	7
รวม	3.473	0.887	มาก	

จากตารางที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาพรวมการบริหารองค์กรแบบ Z ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.473 ค่า S.D.= 0.887

จากผลการแจกแจงพบว่า การจ้างงานระยะยาว มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.667 ค่า S.D.= 0.976

อันดับที่สอง คือ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.507 ค่า S.D.= 0.829

อันดับที่สาม คือ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.469 ค่า S.D.= 0.817

อันดับที่สี่ คือ การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีค่าเฉลี่ย 3.463 ค่า S.D.= 0.904

อันดับที่ห้า คือ มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีค่าเฉลี่ย 3.441 ค่า S.D.= 0.879

อันดับที่หก คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีค่าเฉลี่ย 3.405 ค่า S.D.= 0.899

และให้ความสำคัญกับเรื่อง การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ เป็นลำดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.362 ค่า S.D.= 0.904

ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเกิดขึ้นมาจากการรวบรวมผลตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ของการบริหารองค์กรแบบ Z ซึ่งมีรายละเอียดย่อต่อไปนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านลักษณะการจ้างงานของบริษัท แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานระยะยาว

ลักษณะการจ้างงานของบริษัท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ	4.033	1.002	มาก	1
2. บริษัทมีการจ้างงานพนักงานหรือผู้บริหาร ที่เกษียณอายุไปแล้วแต่ยังมีความสามารถอยู่	3.658	1.079	มาก	2
3. บริษัทมีการทำสัญญาการจ้างงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	3.653	0.935	มาก	3
4. บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้ทำงาน อยู่กับบริษัทไปนานๆ	3.508	0.960	มาก	4
5. บริษัทมีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	3.485	0.904	มาก	5
รวม	3.667	0.976	มาก	

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านลักษณะการจ้างงานของบริษัทซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.667 ค่า S.D.= 0.976

จากผลการแจกแจงพบว่า บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.033 ค่า S.D.= 1.002

อันดับที่สอง คือ บริษัทมีการจ้างงานพนักงานหรือผู้บริหาร ที่เกษียณอายุไปแล้วแต่ยังมีความสามารถอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.658 ค่า S.D.= 1.079

อันดับที่สาม คือ บริษัทมีการทำสัญญาการจ้างงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.653 ค่า S.D.= 0.935

และให้ความสำคัญกับเรื่อง บริษัทมีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.485 ค่า S.D.= 0.904

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บริษัทมีการมอบหมายการประเมินผลงานของท่านให้กับหัวหน้างานที่ดูแลโดยตรง	3.647	0.878	มาก	1
2. บริษัทมีการประเมินผลงาน ให้ความสำคัญด้านความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก มากกว่าอายุงาน	3.507	0.826	มาก	2
3. บริษัทมีการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	3.488	0.850	มาก	3
4. บริษัทมีการประเมินผลงานโดยการพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)	3.440	0.896	มาก	4
5. มีความภาคภูมิใจกับการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งภายในองค์กรนี้	3.355	0.834	ปานกลาง	5
6. มีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป	3.323	0.886	ปานกลาง	6
7. บริษัทมีการกำหนดการปรับตำแหน่งเมื่ออายุการทำงานในตำแหน่งเดิมครบ ปี	3.075	1.126	ปานกลาง	7
รวม	3.405	0.899	ปานกลาง	

จากตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.405 ค่า S.D.=0.899

จากผลการแจกแจงพบว่า บริษัทมีการมอบหมายการประเมินผลงานของท่านให้กับหัวหน้างานที่ดูแลโดยตรง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.647 ค่า S.D.= 0.878

อันดับที่สอง คือ บริษัทมีการประเมินผลงาน ให้ความสำคัญด้านความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก มากกว่าอายุงาน มีค่าเฉลี่ย 3.507 ค่า S.D.= 0.826

อันดับที่สาม คือ บริษัทมีการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.488ค่า S.D.= 0.850

และให้ความสำคัญกับเรื่อง บริษัทมีการกำหนดการปรับตำแหน่งเมื่ออายุการทำงานในตำแหน่งเดิมครบ..... ปี เป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.075 ค่า S.D.= 1.126

1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง

การได้เรียนรู้ในงานในสายอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน	3.563	0.910	มาก	1
2. มีโอกาสในการเรียนรู้จากหัวหน้างานโดยตรงหรือพนักงานอาวุโสในแผนก	3.563	0.929	มาก	2
3. มีโอกาสได้รับความรู้และพัฒนาทักษะการทำงานเฉพาะด้าน	3.545	0.8831	มาก	3
4. มีโอกาสเรียนรู้จากพื้นที่การทำงาน (Genba) อยู่บ่อยครั้ง	3.450	0.930	มาก	4
7. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้เรียนรู้ในงานด้านอื่นด้วย	3.400	0.9656	ปานกลาง	5
5. มีโอกาสได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง	3.390	0.9645	ปานกลาง	6
8. บริษัทมีนโยบายในการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น	3.372	1.101	ปานกลาง	7
รวม	3.469	0.817	มาก	

จากตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง ซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.469 ค่า S.D.=0.817

จากผลการแจกแจงพบว่า หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.563 ค่า S.D.= 0.910

อันดับที่สอง คือ มีโอกาสในการเรียนรู้จากหัวหน้างานโดยตรงหรือพนักงานอาวุโสในแผนก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.563 ค่า S.D.= 0.929

อันดับที่สาม คือ มีโอกาสได้รับความรู้และพัฒนาทักษะการทำงานเฉพาะด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.545 ค่า S.D.= 0.8831

และให้ความสำคัญกับเรื่อง บริษัทมีนโยบายในการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น เป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.372 ค่า S.D.= 1.101

1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ

การควบคุมการทำงานและการวัดผลการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. รับรายงานทุกครั้ง เมื่องานที่ท่านรับผิดชอบเกิดปัญหา	3.693	0.824	มาก	1
2. มีความเข้าใจถึงการติดตามงานและควบคุมงานว่าเป็นระบบของการทำงาน	3.620	0.779	มาก	2
3. หัวหน้างานมีการติดตามงานของท่านตลอดเวลา พร้อมให้คำแนะนำ	3.515	0.898	มาก	3
4. มีความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากหัวหน้างาน ทุกครั้งที่ผ่านมา	3.500	0.844	มาก	4
5. หัวหน้างานมีการกำหนดให้ ต้องรายงานความคืบหน้าของการทำงานตลอดเวลา	3.495	0.873	มาก	5
6. บริษัทจะประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ปรากฏเป็นสำคัญ	3.495	0.909	มาก	6
7. บริษัทมีการกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job Scope) ของท่านไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	3.485	0.926	มาก	7
8. ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จากความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ	3.482	0.873	มาก	8
9. มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) งานที่ท่านดูแลรับผิดชอบ	3.255	1.016	ปานกลาง	9
10. บริษัทมีการกำหนดให้เพื่อนร่วมงานได้เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของท่านด้วย	3.090	1.093	ปานกลาง	10
รวม	3.463	0.904	มาก	

จากตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.463 ค่า S.D.=0.904

จากผลการแจกแจงพบว่า การรับรายงานทุกครั้ง เมื่องานที่ท่านรับผิดชอบเกิดปัญหา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.693 ค่า S.D. = 0.824

อันดับที่สอง คือ มีความเข้าใจถึงการติดตามงานและควบคุมงานว่าเป็นระบบของการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.620 ค่า S.D.= 0.779

อันดับที่สาม คือ หัวหน้างานมีการติดตามงานของท่านตลอดเวลา พร้อมให้คำแนะนำ มีค่าเฉลี่ย 3.515 ค่า S.D.= 0.898

และให้ความสำคัญกับเรื่อง บริษัทมีการกำหนดให้เพื่อนร่วมงานได้เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของท่าน เป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.090 ค่า S.D.= 1.093

1.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์

การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ	3.458	0.906	มาก	1
4. มีอิสระและโอกาสที่จะได้คิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่บ่อยครั้ง	3.390	0.894	ปานกลาง	2
2. การตัดสินใจใดๆ ในบริษัทอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่เสียก่อน	3.315	0.896	ปานกลาง	3
3. หัวหน้างาน เป็นผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานเพียงผู้เดียว	3.285	0.920	ปานกลาง	4
รวม	3.362	0.904	ปานกลาง	

จากตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.362 ค่า S.D.= 0.904

จากผลการแจกแจงพบว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.458 ค่า S.D.=0.906

อันดับที่สอง คือ มีอิสระและโอกาสที่จะได้คิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่บ่อยครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.390 ค่า S.D.=0.894

อันดับที่สาม คือ การตัดสินใจใดๆ ในบริษัทอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่เสียก่อน มีค่าเฉลี่ย 3.315 ค่า S.D.=0.896

และให้ความสำคัญกับเรื่อง หัวหน้างาน เป็นผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานเพียงผู้เดียวเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.285 ค่า S.D.=0.92

1.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล

ความรับผิดชอบในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
2. บริษัทกำหนดให้ ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานทั้งแผนก ฝ่าย หรือองค์กร	3.550	0.774	มาก	1
3. จำเป็นต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆ ด้วยตนเอง	3.537	0.771	มาก	2
1. บริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โดยท่านรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเอง	3.515	0.816	มาก	3
4. ได้รับโอกาส ในการได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่สำคัญอยู่บ่อยๆ	3.515	0.844	มาก	4
6. บริษัทให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มากกว่ารายบุคคล	3.482	0.901	มาก	5
5. มีความภาคภูมิใจกับการเติบโตในหน้าที่การงาน ที่เป็นผลจากผลงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.445	0.865	มาก	6
รวม	3.507	0.829	มาก	

จากตารางที่ 9 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.507 ค่า S.D.= 0.829

จากผลการแจกแจงพบว่า บริษัทกำหนดให้ ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานทั้งแผนก ฝ่าย หรือองค์กร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.550 ค่า S.D.= 0.774

อันดับที่สอง คือ จำเป็นต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆ ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.537 ค่า S.D.=0.771

อันดับที่สาม คือ บริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โดยท่านรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.515 ค่า S.D.=0.816

และให้ความสำคัญกับเรื่อง มีความภาคภูมิใจกับการเติบโตในหน้าที่การงาน ที่เป็นผลจากผลงานที่ท่านรับผิดชอบเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.445 ค่า S.D.=0.865

1.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว

ลักษณะความผูกพันในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ให้ความร่วมมือทุกครั้งหากได้รับการร้องขอ แม้ว่าไม่ใช่งานที่ท่านรับผิดชอบโดยตรง	3.627	0.810	มาก	1
2. บริษัทมีการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ	3.475	0.912	มาก	2
3. มีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร	3.440	0.868	มาก	3
4. ท่านจะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว หากได้รับการย้ายให้ไปดูแลงานอื่น	3.422	0.843	มาก	4
5. ท่านมีความรู้สึกกว่าที่ทำงานเป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของท่าน	3.370	0.914	ปานกลาง	5
6. ท่านมีความรู้สึกอยากจะทำงานเพื่อองค์กร ไม่อยากลาออก	3.313	0.928	ปานกลาง	6
รวม	3.441	0.879	มาก	

จากตารางที่ 10 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z ในด้านการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.441 ค่า S.D.=0.879

จากผลการแจกแจงพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ในเรื่องการให้ความร่วมมือทุกครั้งหากได้รับการร้องขอ แม้ว่าไม่ใช่งานที่ท่านรับผิดชอบโดยตรง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.627 ค่า S.D.=0.810

อันดับที่สอง คือ บริษัทมีการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.475 ค่า S.D.=0.912

อันดับที่สาม คือ มีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.440 ค่า S.D.=0.868 และให้ความสำคัญกับเรื่อง ท่านมีความรู้สึกอยากจะทำงานเพื่อองค์กรไม่อยากลาออก เป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.313 ค่า S.D.=0.928

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานในองค์กร จากหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดของเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) ที่ได้กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่ามี 3 ด้านด้วยกัน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึก ความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวัด แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 11 ภาพรวมแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความรู้สึกรู้สึก	3.523	0.848	มาก	1
2. ด้านบรรทัดฐาน	3.423	0.867	มาก	2
3. ด้านความคงอยู่กับองค์กร	3.370	0.908	ปานกลาง	3
รวม	3.439	0.874	มาก	

จากตารางที่ 11 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.439 ค่า S.D.=0.874

พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านของความรู้สึกรู้สึกมาเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.523 ค่า S.D.=0.848

รองลงมา คือ ด้านบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.423 ค่า S.D.=0.867

และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.370 ค่า S.D.=0.908

ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเกิดขึ้นมาจากการรวบรวมผลตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านความรู้สึก แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความรู้สึก

ด้านความรู้สึก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ทุ่มหาความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	3.808	0.782	มาก	1
2. พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท	3.658	0.879	มาก	2
3. มีความภาคภูมิใจทุกครั้งหากได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญ	3.645	0.813	มาก	3
4. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง	3.635	0.790	มาก	4
5. เต็มใจที่จะร่วมกิจกรรมขององค์กรทุกครั้ง	3.623	0.817	มาก	5
6. มีความรู้สึกรักในงาน และในตำแหน่งงานที่ทำอยู่	3.600	0.881	มาก	6
7. มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม	3.533	0.828	มาก	7
8. บริษัทมีลักษณะการจ้างงาน ที่ทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กร	3.465	0.828	มาก	8
9. บริษัทมีระบบการได้เรียนรู้งานในสายอาชีพจากผู้อาวุโสหรือหัวหน้างาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร	3.455	0.922	มาก	9
10. มีความสุขทุกครั้ง เมื่อมาถึงที่ทำงาน	3.410	0.860	มาก	10
11. บริษัทมีระบบการควบคุมการทำงานและการวัดผลการทำงาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร	3.405	0.868	ปานกลาง	11
12. บริษัทมีระบบการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งที่ยอมรับได้	3.397	0.915	มาก	12
13. บริษัทมีระบบการกำหนดความรับผิดชอบในงาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร	3.385	0.830	ปานกลาง	13
14. บริษัทมีระบบการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร	3.385	0.857	ปานกลาง	14
รวม	3.523	0.848	มาก	

จากตารางที่ 12 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.523 ค่า S.D.=0.848

จากผลการแจกแจงพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในเรื่อง การทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.808 ค่า S.D.=0.782

อันดับที่สอง คือ พร้อมทั้งจะทำทุกอย่างเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 3.658 ค่า S.D.=0.879

อันดับที่สาม คือ เต็มใจที่จะร่วมกิจกรรมขององค์กรทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.645 ค่า S.D.=0.813 และให้ความสำคัญกับเรื่อง บริษัทมีระบบการกำหนดความรับผิดชอบในงานที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ค่า S.D.=0.830

และบริษัทมีระบบการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ค่า S.D.=0.857 เป็นอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากัน 3.385

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านความคงอยู่กับองค์กร แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กร

ด้านความคงอยู่กับองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีความคิดว่าองค์กรที่ทำงานอยู่นี้ เป็นองค์กรที่ดี และเหมาะสมกับการทำงานด้วยอย่างยิ่งแล้ว	3.540	0.860	มาก	1
2. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตในเส้นทางอาชีพ มากกว่าการรับสมัครจากภายนอก	3.407	0.921	ปานกลาง	2
3. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ร่วมสร้างความเจริญเติบโต ให้กับองค์กร	3.403	0.782	ปานกลาง	3
4. บริษัทมีผู้บริหารที่เติบโตจากการเป็นพนักงาน ภายใน มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	3.390	0.933	ปานกลาง	4
5. มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นพนักงานของบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุหรือเลิกจ้าง	3.377	0.976	ปานกลาง	5
6. บริษัทได้ให้ข้อมูลการเจริญเติบโตของบริษัทอย่าง ชัดเจนและสม่ำเสมอทุกปี	3.375	0.881	ปานกลาง	6
7. บริษัทได้สร้างความมั่นใจให้กับท่านว่า ท่านสามารถ ที่จะทำงานจนเกษียณ	3.360	0.921	ปานกลาง	7
8. จะรู้สึกกังวลและกลัวต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ถ้าหาก จะต้องลาออกจากองค์กรนี้	3.357	0.934	ปานกลาง	8
9. องค์กรนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ต้องการได้อย่าง เพียงพอ	3.350	0.894	ปานกลาง	9

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กร (ต่อ)

ด้านความคงอยู่กับองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
10. บริษัทมีวัฒนธรรมการทำงาน ที่ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร	3.305	0.880	ปานกลาง	10
11. ไม่ต้องการลาออกถึงแม้ว่าองค์กรอื่น จะให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า	3.203	1.005	ปานกลาง	11
รวม	3.370	0.908	ปานกลาง	

จากตารางที่ 13 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กร โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.370 ค่า S.D.=0.908

จากผลการแจกแจงพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในเรื่อง การมีความคิดว่าองค์กรที่ทำงานอยู่นี้ เป็นองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับการทำงาน ด้วยอย่างยิ่งแล้ว มากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.540 ค่า S.D.=0.860

อันดับที่สอง คือ บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตในเส้นทางอาชีพมากกว่าการรับสมัครจากภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.407 ค่า S.D.=0.921

อันดับที่สาม คือ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ร่วมสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.403 ค่า S.D.=0.782

และให้ความสำคัญกับ ไม่ต้องการลาออกถึงแม้ว่าองค์กรอื่น จะให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า เป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.203 ค่า S.D.=1.005

2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านบรรทัดฐาน แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

ด้านบรรทัดฐาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีความเต็มใจทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ	3.552	0.793	มาก	1
2. มีเหตุผลส่วนตัวที่ทำให้ยังคงเลือกที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปและยังไม่สามารถลาออกจากงานได้ในขณะนี้	3.540	0.870	มาก	2
3. มีความสุข และพอใจกับเพื่อนร่วมงานที่ทำอยู่	3.522	0.855	มาก	3
4. มีความสุขและพอใจกับหัวหน้างานที่ทำอยู่	3.462	0.875	มาก	4

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (ต่อ)

ด้านบรรทัดฐาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
5. อยากที่จะทำงานเพื่อตอบแทนคุณของบริษัท ในสิ่งต่างๆ ที่ท่านได้รับประโยชน์จากบริษัทมาเป็นอย่างดี	3.432	0.900	มาก	5
6. บริษัทได้แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมว่าให้ความสำคัญกับพนักงาน	3.403	0.882	ปานกลาง	6
7. ภาพรวมของบรรทัดฐานของบริษัทมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	3.383	0.856	ปานกลาง	7
8. บริษัทมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม	3.375	0.875	ปานกลาง	8
9. บริษัทมีการดูแลพนักงานเหมือนครอบครัวเดียวกัน	3.355	0.936	ปานกลาง	9
10. บริษัทมีแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคและยุติธรรม	3.332	0.860	ปานกลาง	10
11. มีโอกาสในการเจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพในองค์กร	3.297	0.837	ปานกลาง	11
รวม	3.423	0.867	มาก	

จากตารางที่ 14 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.423 ค่า S.D.=0.867

จากผลการแจกแจงพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในเรื่อง ความเต็มใจในการทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.552 ค่า S.D.=0.793

อันดับที่สอง คือ มีเหตุผลส่วนตัวที่ทำให้ยังคงเลือกที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป และยังไม่สามารถลาออกจากงานได้ในขณะนี้ มีค่าเฉลี่ย 3.540 ค่า S.D.=0.870

อันดับที่สาม คือ มีความสุข และพอใจกับเพื่อนร่วมงานที่ทำอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.522 ค่า S.D.=0.855

และให้ความสำคัญกับ การมีโอกาสนในการเจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพในองค์กรเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.297 ค่า S.D.=0.837

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) โดยทดสอบค่า $t = 3.41$

3.1 การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นอยู่ในระดับสูง

H_0 = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นอยู่ในระดับไม่สูง

H_1 = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ด้านความรู้สึก	3.527	0.649	3.596	.000**
2. ด้านบรรทัดฐาน	3.423	0.680	.388	.698
3. ด้านความคงอยู่กับองค์กร	3.370	0.717	-1.122	.262
โดยรวม	3.440	0.644	.927	.354

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.41$ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นด้านความรู้สึกอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.41$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .262 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นด้านความคงอยู่กับองค์กรอยู่ในระดับไม่สูง

ผลการทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.41$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .698 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นด้านบรรทัดฐานของสังคมอยู่ในระดับไม่สูง

ผลการทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น โดยการใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า $t = 3.41$ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .354 นั่นคือไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับไม่สูง

เนื่องจาก ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน และโดยรวมนั้น อยู่ในระดับไม่สูง ผู้วิจัยจึงอยากทราบต่อไปว่า แล้วจะอยู่ในระดับปานกลางหรือไม่ จึงเกิดการทดสอบสมมติฐานข้อถัดไปเพิ่มเติมขึ้นมา คือ

3.2 การทดสอบสมมติฐานที่ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน และโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

H_0 = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน และโดยรวม อยู่ในระดับไม่ปานกลาง

H_1 = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน และโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ด้านความคงอยู่กับองค์กร	3.370	0.717	4.737	.000**
2. ด้านบรรทัดฐาน	3.423	0.680	6.568	.000**
โดยรวม	3.440	0.644	7.450	.000**

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน และโดยรวมทั้ง3ด้าน โดยการใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) ทดสอบด้วยค่า $t=3.20$ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน และโดยรวม นั้นอยู่ในระดับปานกลาง

* ผู้วิจัยเลือกค่า $t=3.20$ ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง

($t < 3.41$ แต่ $t > 2.61$) เพื่อแสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน และโดยรวมนั้น แม้จะไม่ได้อยู่ในระดับที่สูง ซึ่งอยู่เพียงระดับปานกลาง แต่ก็ยังเป็นระดับปานกลางที่ค่อนข้างสูง)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ในการทดสอบสมมติฐาน ทำโดยการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระคือการบริหารองค์กรแบบ Z กับตัวแปรตามคือความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่ออธิบายการบริหารองค์กรแบบ Z ทั้ง 7 ปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 3 ด้านหรือไม่

ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 2 ตัว คือ 1) การบริหารองค์กรแบบ Z ทั้ง 7 ปัจจัย (วัดออกมาเป็นตัวเลข) และ 2) ความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน (วัดออกมาเป็นตัวเลข)

สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 17 ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันรวมระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การบริหารองค์กรแบบ Z	ความผูกพันต่อองค์กร					
	ความรู้สึกรัก	ด้านความคงอยู่กับองค์กร	ด้านบรรทัดฐาน	รวม	ระดับความสัมพันธ์	อันดับ
1. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.817 (.000)**	.826 (.000)**	.805 (.000)**	.864	สูง	1
2. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.789 (.000)**	.768 (.000)**	.754 (.000)**	.815	สูง	2
3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	.703 (.000)**	.758 (.000)**	.729 (.000)**	.774	สูง	3
4. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.711 (.000)**	.730 (.000)**	.714 (.000)**	.761	สูง	4
5. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.700 (.000)**	.717 (.000)**	.722 (.000)**	.755	สูง	5

ตารางที่ 17 ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันรวมระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ต่อ)

การบริหารองค์กรแบบ Z	ความผูกพันต่อองค์กร					
	ความรู้สึก	ด้านความ คงอยู่กับ องค์กร	ด้าน บรรทัดฐาน	รวม	ระดับ ความ สัมพันธ์	อัน ดับ
6. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็น ทางการ โดยมีการวัดผลอย่าง ชัดเจนและเป็นทางการ	.631 (.000)**	.667 (.000)**	.646 (.000)**	.687	ปานกลาง	6
7. การจ้างงานระยะยาว	.577 (.000)**	.675 (.000)**	.640 (.000)**	.670	ปานกลาง	7
รวม	.808 (.000)**	.845 (.000)**	.823 (.000)**			

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยพบว่ามีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .577 ถึง .826 จึงสามารถสรุปได้ว่าการบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

3.1 รายละเอียดผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งจำแนกตามแต่ละปัจจัยในด้านความผูกพัน ได้ผลดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3.1.1 การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ
องค์กรของพนักงาน ด้านความรู้สึก

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ด้านความรู้สึก

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ด้านความรู้สึก

ตารางที่ 18 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านความรู้สึก

การบริหารองค์การแบบ Z	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
1. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.817	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
2. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.789	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
3. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.711	0.000**	สูง	เดียวกัน	3
4. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	.703	0.000**	สูง	เดียวกัน	4
5. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.700	0.000**	สูง	เดียวกัน	5
6. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.631	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	6
7. การจ้างงานระยะยาว	.577	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	7
รวม	.808	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความรู้สึก มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความรู้สึก โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันรวม $r = .808$ ซึ่งแสดงว่า การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด $r = .817$ รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล $r = .789$ ส่วนด้านการจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด $r = .577$

สมมติฐานข้อที่ 3.1.2 การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านความคงอยู่ต่อองค์กร

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านความคงอยู่ต่อองค์กร

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านความคงอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 19 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านความคงอยู่กับองค์กร

การบริหารองค์กรแบบ Z	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กร				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
1. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.826	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
2. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.768	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	.758	0.000**	สูง	เดียวกัน	3
4. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.730	0.000**	สูง	เดียวกัน	4
5. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.717	0.000**	สูง	เดียวกัน	5
6. การจ้างงานระยะยาว	.675	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	6
7. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.667	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	7
รวม	.845	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความคงอยู่กับองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความคงอยู่กับองค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่กับองค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันรวมเท่ากับ 0.845 ซึ่ง

แสดงว่า การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความคงอยู่กับองค์กร ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครั้ว มีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด $r = .826$ รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล $r = .768$ ส่วนด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด $r = .667$

สมมติฐานข้อที่ 3.1.3 การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านบรรทัดฐาน

H_0 : การบริหารองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านบรรทัดฐาน

H_1 : การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านบรรทัดฐาน

ตารางที่ 20 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านบรรทัดฐาน

การบริหารองค์การแบบ Z	ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
1. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครั้ว	.806	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
2. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.754	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	.729	0.000**	สูง	เดียวกัน	3
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.722	0.000**	สูง	เดียวกัน	4
5. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.714	0.000**	สูง	เดียวกัน	5
6. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.646	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	6
7. การจ้างงานระยะยาว	.640	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	7
รวม	.823	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านบรรทัดฐาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านบรรทัดฐาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันรวมเท่ากับ 0.823 ซึ่งแสดงว่า การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครั้ว มีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด $r = .805$ รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล $r = .754$ ส่วนด้านการจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด $r = .640$

3.2 รายละเอียดผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยในการบริหารองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งได้ผลดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3.2.1 การบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_0 : การบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : การบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 21 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร	การบริหารองค์การแบบ Z การจ้างงานระยะยาว				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
ด้านความคงอยู่กับองค์กร	.675	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	1
ด้านบรรทัดฐาน	.640	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	2
ด้านความรู้สึก	.577	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	3
รวม	.670	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z การจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .577, .675, .640 ตามลำดับ แสดงว่าการบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร การจ้างงานระยะยาว แต่ละหัวข้อในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านความคงอยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุด $r = .675$ รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน $r = .640$ และด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด $r = .577$

สมมติฐานข้อที่ 3.2.2 การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 22 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร	การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
ด้านบรรทัดฐาน	.722	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
ด้านความคงอยู่กับองค์กร	.717	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
ด้านความรู้สึกรู้สึก	.700	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	3
รวม	.755	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึ ด้านความคงอยู่ต่อบองค์กร ด้านบรรทัดฐานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .700, .717, .722 ตามลำดับ แสดงว่าการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรแต่ละหัวข้อในระดับปานกลางถึงสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์มากที่สุด $r = .722$ รองลงมาคือ ด้านความคงอยู่ต่อองค์กร $r = .717$ และด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด $r = .700$

สมมติฐานข้อที่ 3.2.3 การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
ด้านความคงอยู่กับองค์กร	.758	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
ด้านบรรทัดฐาน	.729	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
ด้านความรู้สึก	.703	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	3
รวม	.774	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .703, .758, .729 ตามลำดับ แสดงว่าการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรแต่ละหัวข้อในระดับปานกลางถึงสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านความคงอยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุด $r = .758$ รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน $r = .729$ และด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด $r = .703$

สมมติฐานข้อที่ 3.2.4 การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร	การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
ด้านความคงอยู่กับองค์กร	.667	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	1
ด้านบรรทัดฐาน	.646	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	2
ด้านความรู้สึก	.631	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	3
รวม	.687	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .631, .667, .646 ตามลำดับ แสดงว่าการบริหารองค์กร

แบบ Z ด้านการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ที่ตรงกันกับความผูกพันต่อองค์กรแต่ละหัวข้อในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านความคงอยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุด $r = .667$ รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน $r = .646$ และด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด $r = .631$

สมมติฐานข้อที่ 3.2.5 การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร	การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
ด้านความคงอยู่กับองค์กร	.730	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
ด้านบรรทัดฐาน	.714	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
ด้านความรู้สึก	.711	0.000**	สูง	เดียวกัน	3
รวม	.761	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่ง

หมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .711, .730, .714 ตามลำดับ แสดงว่าการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรแต่ละหัวข้อในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านความคงอยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุด $r = .730$ รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน $r = .714$ และด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด $r = .711$

สมมติฐานข้อที่ 3.2.6 การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
ด้านความรู้สึกรู้สึก	.789	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
ด้านความคงอยู่กับองค์กร	.768	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
ด้านบรรทัดฐาน	.754	0.000**	สูง	เดียวกัน	3
รวม	.815	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .789, .768, .754 ตามลำดับ แสดงว่าการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านความรับผิดชอบต่อเฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรแต่ละหัวข้อในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสัมพันธ์มากที่สุด $r = .789$ รองลงมาคือ ด้านความคงอยู่กับองค์กร $r = .768$ และด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด $r = .754$

สมมติฐานข้อที่ 3.2.7 การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_0 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร	การบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว				
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	อันดับ
ด้านความคงอยู่กับองค์กร	.826	0.000**	สูง	เดียวกัน	1
ด้านความรู้สึกรู้สึก	.817	0.000**	สูง	เดียวกัน	2
ด้านบรรทัดฐาน	.805	0.000**	สูง	เดียวกัน	3
รวม	.864	0.000**	สูง	เดียวกัน	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะ
 ครอบครั้ว กับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's
 Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
 .05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) ทั้งหมด มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธ
 สมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารองค์กรแบบ Z
 ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครั้วมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้าน
 ความรู้สึก ด้านความคงอยู่กับองค์กร ด้านบรรทัดฐาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01
 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ .817, .826, .805 ตามลำดับ แสดงว่าการบริหาร
 องค์กรแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครั้ว มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับ
 ความผูกพันต่อองค์กรแต่ละหัวข้อในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านความคงอยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุด
 $r = .826$ รองลงมาคือ ด้านความรู้สึก $r = .817$ และด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด
 $r = .805$

TNI

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น สามารถสรุปผลการวิจัยได้ออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z

โดยเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์คือ สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) พนักงานให้ความคิดเห็นต่อภาพรวมการบริหารองค์กรแบบ Z ทั้ง 7 ด้าน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.473 ค่า S.D.=0.887

และจากผลการแจกแจงพบว่า การจ้างงานระยะยาว มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.667 ค่า S.D.= 0.976 ในหัวข้อเรื่อง บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ และ บริษัทมีการจ้างงานพนักงานหรือผู้บริหาร ที่เกษียณอายุไปแล้วแต่ยังมีความสามารถอยู่ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

อันดับที่สอง คือ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.507 ค่า S.D.= 0.829 ในหัวข้อเรื่อง บริษัทกำหนดให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานทั้งแผนก ฝ่ายหรือองค์กร และจำเป็นต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆ ด้วยตนเอง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

อันดับที่สาม คือ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.469 ค่า S.D.= 0.817 ในหัวข้อเรื่อง หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน และมีโอกาสในการเรียนรู้งานจากหัวหน้าโดยตรงหรือพนักงานอาวุโสในแผนก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

อันดับที่สี่ คือ การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีค่าเฉลี่ย 3.463 ค่า S.D.= 0.904 ในหัวข้อเรื่อง รับผิดชอบทุกครั้ง เมื่องานที่ท่านรับผิดชอบเกิดปัญหา และมีความเข้าใจถึงการติดตามงานและควบคุมงานว่าเป็นระบบของการทำงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

อันดับที่ห้า คือ มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีค่าเฉลี่ย 3.441 ค่า S.D.= 0.879 ในหัวข้อเรื่อง ให้ความร่วมมือทุกครั้งหากได้รับการร้องขอแม้ว่าไม่ใช่งานที่ท่านรับผิดชอบโดยตรง และบริษัทมีการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

อันดับที่หก คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีค่าเฉลี่ย 3.405 ค่า S.D.= 0.899 ในหัวข้อเรื่อง บริษัทมีการมอบหมายการประเมินผลงานของท่านให้กับหัวหน้างานที่ดูแลโดยตรง และ บริษัทมีการประเมินผลงาน ให้ความสำคัญด้านความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลักมากกว่าอายุงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

อันดับสุดท้าย การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.362 ค่า S.D.= 0.904 ในหัวข้อเรื่อง บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ และมีอิสระและโอกาสที่จะได้คิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่บ่อยครั้ง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

โดยเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์คือ สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) พนักงานให้ความคิดเห็นต่อภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.439 ค่า S.D.=0.874 และจากผลการแจกแจงพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรใน

อันดับแรก คือ ด้านของความรู้สึกรัก มีค่าเฉลี่ย 3.523 ค่า S.D.=0.848 ในหัวข้อเรื่อง การทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และการพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

รองลงมาคือด้านบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.423 ค่า S.D.=0.867 ในหัวข้อเรื่อง มีความเต็มใจทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีเหตุผลส่วนตัวที่ทำให้ยังคงเลือกที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปและยังไม่สามารถลาออกจากงานได้ในขณะนี้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

และลำดับสุดท้ายคือด้านความคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.370 ค่า S.D.=0.908 ในหัวข้อเรื่องมีความคิดว่าองค์กรที่ทำงานอยู่นี้ เป็นองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับการทำงานด้วยอย่างยิ่งแล้ว และบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตในเส้นทางอาชีพมากกว่าการรับสมัครจากภายนอก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ข้อสมมติฐาน คือ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นอยู่ในระดับสูง

โดยการทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่มตัวอย่าง (One Sample T-test) ทดสอบด้วยค่า $t = 3.41$ ที่ระดับนัยสำคัญ .01 พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น อยู่ในระดับสูงเพียงด้านเดียว

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ข้อสมมติฐานคือ การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรต้นคือวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น กับตัวแปรตามคือความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 ในการทดสอบสมมติฐานผลการทดสอบพบว่า ทุกปัจจัยการบริหารองค์กรแบบ Z นั้นสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยปัจจัยการบริหารองค์กรแบบ Z ที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากนั้นมี 5 อันดับ คือ

อันดับที่ 1 คือ มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวยุโรปลงมาคือ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล อันดับที่ 3 คือ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง อันดับที่ 4 คือ การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ อันดับที่ 5 คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

ส่วนอันดับที่ 6 คือ การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ อันดับที่ 7 อันดับสุดท้ายคือการจ้างงานระยะยาว นั้นมีสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

จากทฤษฎีของสเติร์; และพอร์เตอร์ (สุทิสสา วิไลเจริญตระกูล. 2554 : 29-30; อ้างอิงจาก Steers; and Porter. 1983) ที่ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความผูกพันอย่างต่อเนื่องและพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมี 4 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน ความต้องการประสบความสำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

2. โครงสร้างองค์กร (Organization Characteristic) ต้องมีลักษณะที่เป็นระบบแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีทั้งการรวมอำนาจ กระจายอำนาจ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกิดความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ลักษณะของบทบาท (Role-Related Characteristic) การที่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น งานที่ได้รับมอบหมายรู้สึกว่าจะมีความหมายและมีคุณค่า มีความท้าทาย มีบทบาทที่เด่นชัด มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) เช่นความน่าเชื่อถือขององค์กร การรู้สึกตัวเองเป็นบุคคลสำคัญ คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา เช่นความสามารถในการฟังพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น” มีความสอดคล้องกับทฤษฎีของของสตีลส์; และพอร์เตอร์ (Steers; and Porter. 1983) โดยปัจจัยโครงสร้างองค์กร (Organization Characteristic) การบริหารองค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมากและปานกลาง และระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากในด้านความรู้สึก

และจากทฤษฎีของ เมเยอร์; และอัลเลน (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. 2552 : 191; อ้างอิงจาก Meyer; and Allen. 1990 : 1-18) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หรือความผูกพันด้านจิตใจ คือ ความปรารถนา (Want) ความต้องการที่จะอยู่ในองค์กร ความรู้สึกรักและมีความสุขกับงานที่ทำอยู่ เต็มใจและยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ อุทิศตนเองให้กับงานที่ทำ หน่วยงานและองค์กร

คือ ความรู้สึกที่ยึดมั่นกับองค์กร เป็นความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ อันเกิดจากการได้รับประสบการณ์จากการทำงาน จากกิจกรรมต่างๆ ที่ตรงกับความปรารถนาและความคาดหวังของตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดความผูกพันและอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป องค์ประกอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องมี 4 ปัจจัยหลักคือ คุณลักษณะบุคคล (Personal Characteristics) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) คุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural Characteristics) และประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience)

องค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความรู้สึกหรือจิตใจสูง นั้นหมายความว่าพนักงานในองค์กรนั้นมีความปรารถนา (Want) ที่จะอยู่ในองค์กรมากกว่า ความรู้สึกจำเป็น (Need) ต้องอยู่ในองค์กร หรือความรู้สึกว่าพวกเขาควรจะต้อง (Ought) อยู่ในองค์กรด้วย ค่านิยมส่วนบุคคลว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมที่ควรทำ

จากผลการวิจัย เมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายในการบริหารองค์กรแบบ Z และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความรู้สึก พบว่า

ปัจจัยภายในการบริหารองค์กรแบบ Z กับระดับผลของความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจากค่ามาก-น้อยนั้น 5 ปัจจัยแรกที่ส่งผลอย่างมากต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ

อันดับที่ 1 ปัจจัยที่ว่าความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว โดยมีคะแนนที่ได้มากที่สุดคือในเรื่อง 1. การให้ความร่วมมือทุกครั้งหากได้รับการร้องขอแม้ว่าไม่ใช่งานที่ท่านรับผิดชอบโดยตรง 2. บริษัทมีการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ 3. มีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร

อันดับที่ 2 ปัจจัยเรื่องความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล โดยคะแนนที่ได้มากที่สุดคือในเรื่อง 1. บริษัทกำหนดให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานทั้งแผนก ฝ่าย หรือองค์กร 2. จำเป็นต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆ ด้วยตนเอง และ 3. บริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนโดยท่านรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเอง

อันดับที่ 3 ปัจจัยที่ว่าด้วยเรื่องเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง โดยลำดับที่ 1. คือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน 2. มีโอกาสในการเรียนรู้จากหัวหน้างานโดยตรงหรือพนักงานอาวุโสในแผนก และ 3. คือ มีโอกาสได้รับความรู้และพัฒนาทักษะการทำงานเฉพาะด้าน

อันดับที่ 4 ปัจจัยเรื่องการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ โดยลำดับที่ 1. คือบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ 2. มีอิสระและโอกาสที่จะได้คิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่บ่อยครั้ง 3. การตัดสินใจใดๆ ในบริษัทอาจจะไม่สมบูรณ์หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่เสียก่อน

อันดับที่ 5 ปัจจัยที่ว่าผลการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยลำดับที่ 1. คือบริษัทมีการมอบหมายการประเมินผลงานของท่านให้กับหัวหน้างานที่ดูแลโดยตรง 2. บริษัทมีการประเมินผลงานให้ความสำคัญด้านความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลักมากกว่าอายุงาน และ 3. บริษัทมีการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

ส่วนอีก 2 ปัจจัยที่ส่งผลปานกลางต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรคือ

ปัจจัยอันดับที่ 6 การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ โดยลำดับ 1. คือรับรายงานทุกครั้ง เมื่องานที่ท่านรับผิดชอบเกิดปัญหา 2. มีความเข้าใจถึงการติดตามงานและควบคุมงานว่าเป็นระบบของการทำงาน และ 3. หัวหน้างานมีการติดตามงานของท่านตลอดเวลา พร้อมให้คำแนะนำ

ปัจจัยอันดับสุดท้ายที่ 7 คือการจ้างงานระยะยาว โดยลำดับ 1. คือบริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ 2. บริษัทมีการจ้างงานพนักงานหรือผู้บริหาร ที่เกษียณอายุไปแล้วแต่ยังมีความสามารถอยู่ 3. บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้ทำงานอยู่กับบริษัทไปนานๆ

ซึ่งปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้ส่งผลความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านความรู้สึกระดับมาก ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. พนักงานมีความรู้สึกว่าจะอยากจะทำหน้าที่ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่
2. พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท
3. มีความภาคภูมิใจทุกครั้งหากได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญ
4. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท

5. เต็มใจที่จะร่วมกิจกรรมขององค์กรทุกครั้ง

ซึ่งผลของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านความรู้สึกระดับมากนี้ จะส่งผลต่อไปช่วยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป ตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสายของพนักงานในองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งสัมพันธ์กับทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของของ นิวสตรอม; และเดวิส (Newstorm; and Davis. 1983), สเตียร์ (Steers. 1977) และบุชานัน (Buchanan. 1974) ดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 2 แสดงผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับความผูกพันต่างๆ ของ นิวสตรอม; และเดวิส (สมจิตร์ จันท์เพ็ญ. 2557 : 7-8; อ้างอิงจาก Newstorm; and Davis. 1983 : 98) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของประสิทธิภาพขององค์กร

ในระดับผู้บริหารหากมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายาม แรงกายแรงใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

ส่วนในระดับปฏิบัติการนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพกว่าผู้ที่ไม่มี ความผูกพันในองค์กร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กรด้วยนั่นเอง นอกจากนี้พนักงานขององค์กรใดที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะดำรงความเป็นสมาชิกคงอยู่ในองค์กรได้นานกว่าพนักงานที่ไม่มี ความผูกพันต่อองค์กร กล่าวโดยสรุปคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความทุ่มเทและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสายของพนักงานในองค์กรได้อีกด้วย

สเตียร์ (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554 : 26; อ้างอิงจาก Steers. 1977 : 46-47) มีความเห็นว่า ความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน และยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย เพราะ

1. ความผูกพันในองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน และสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบองค์กรโดยรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น

ซึ่งการศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร จะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของพนักงานได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจ เพราะผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปสูง ทำให้อัตราการลาออก ย้ายงาน และการขาดงานลดลงด้วย

2. ความผูกพันในองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันในองค์กร เนื่องจากผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กรและต่างก็มีส่วนร่วมกันสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดได้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากผู้ที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

บุชานัน (สุทิสสา วิลเลียมตระกูล. 2554 : 15-16; อ้างอิงจาก Buchanan. 1974)

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราเข้า-ออกจากการงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร ความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์กรโดยรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคง มากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่องานความพึงพอใจของพนักงาน แต่เหตุการณ์นั้นอาจจะไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมได้ กล่าวคือความผูกพันมีเสถียรมากกว่าความพึงพอใจในงานนั่นเอง

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกที่ว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรด้วยกัน

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรมาก มักจะมีความผูกพันกับงานมากเช่นเดียวกัน เพราะเห็นว่าการงานคือหนทางที่ตนสามารถจะทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. ความผูกพันต่อองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเต็มที่และเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะส่งผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยขจัดความควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมาก

6. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สรุป ด้านเด่นที่พบในปัจจัยการบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับมาก คือ

- การให้ความร่วมมือทุกครั้งหากได้รับการร้องขอแม้ว่าไม่ใช่งานที่ทำรับผิดชอบโดยตรง

- บริษัทมีการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ
- บริษัทกำหนดให้ ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานทั้งแผนก ฝ่าย หรือองค์กร
- จำเป็นต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆ ด้วยตนเอง
- หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน
- มีโอกาสในการเรียนรู้จากหัวหน้างานโดยตรงหรือพนักงานอาวุโสในแผนก
- บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ
- มีอิสระและโอกาสที่จะได้คิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่บ่อยครั้ง
- บริษัทมีการมอบหมายการประเมินผลงานของท่านให้กับหัวหน้างานที่ดูแลโดยตรง
- บริษัทมีการประเมินผลงาน ให้ความสำคัญด้านความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก มากกว่าอายุงาน

ส่วนปัจจัยที่ 6 การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ และ 7 การจ้างงานระยะยาว ในการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับแค่ปานกลาง ซึ่งถ้าบริษัทกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ได้มีการปรับปรุงให้ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ส่งผลความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับสูงขึ้นได้ด้วยเช่นกันแล้วละก็ องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นเรื่องที่ต้องปรับปรุง ได้แก่

- การรับรายงานทุกครั้งเมื่องานที่ท่านรับผิดชอบเกิดปัญหา
- มีความเข้าใจถึงการติดตามงานและควบคุมงานว่าเป็นระบบของการทำงาน
- หัวหน้างานมีการติดตามงานของท่านตลอดเวลา พร้อมให้คำแนะนำ
- มีความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากหัวหน้างาน ทุกครั้งที่ผ่านมา
- หัวหน้างานมีการกำหนดให้ ต้องรายงานความคืบหน้าของการทำงานตลอดเวลา
- บริษัทจะประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ปรากฏเป็นสำคัญ
- บริษัทมีการกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job Scope) ของท่านไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จากความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ
- มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) งานที่ท่านดูแลรับผิดชอบ

- บริษัทมีการกำหนดให้เพื่อนร่วมงานได้เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของท่านด้วย
- บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ
- บริษัทมีการจ้างงานพนักงานหรือผู้บริหาร ที่เกษียณอายุไปแล้วแต่ยังมีความสามารถอยู่
- บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้ทำงานอยู่กับบริษัทไปนาน ๆ
- บริษัทมีการทำสัญญาการจ้างงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม
- บริษัทมีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

กล่าวคือ นโยบายการจ้างงานระยะยาว หรือจ้างผู้ที่เกษียณไปแล้วแต่ยังคงมีความสามารถอยู่ให้ได้ยังทำงานต่อไปในองค์กรนั้น สัญญาจ้างงาน เรื่อง KPI เรื่อง Job Scope การถูกประเมินผลงานนั้น เป็นเพียงปัจจัยเล็กน้อยที่สุดในปัจจัยทั้งหมดของการบริหารองค์กรแบบ Z อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายบริษัทที่อาจจะแก้ไขยากอยู่สักหน่อย แต่เมื่อพิจารณาส่วนอื่นที่เหลือที่สามารถปรับปรุงได้ง่ายกว่าคือเรื่อง

1. เรื่องการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานอยู่กับบริษัทไปนาน ๆ
2. การรับรายงานทุกครั้งเมื่องานที่ท่านรับผิดชอบเกิดปัญหา
3. มีความเข้าใจถึงการติดตามงานและควบคุมงานว่าเป็นระบบของการทำงาน
4. หัวหน้างานมีการติดตามงานของท่านตลอดเวลา พร้อมให้คำแนะนำ
5. หัวหน้างานมีการกำหนดให้ ต้องรายงานความคืบหน้าของการทำงานตลอดเวลา

ซึ่งจะพบว่า 4 เรื่องหลังนี้อยู่ในหัวข้อปัจจัย การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ซึ่งจะเน้นไปในทางที่องค์กรมีการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานในเรื่องของการที่จะต้องหมั่นรายงานผลของงานให้กับหัวหน้าทราบเสมอๆ กับเรื่องการคอยติดตามงานของหัวหน้า นั้นคืออันที่จริงแล้วเป็นระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นแบบหนึ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาขึ้นในองค์กรเมื่อสายเกินแก้ ดังนั้นถ้าผู้บริหารมีการชี้แนะให้พนักงานเข้าใจ หรือใช้วิธีปฏิบัติที่ดีกับพนักงานให้ได้เข้าใจมากขึ้นแล้ว ก็คิดว่าน่าส่งผลต่อจิตใจที่ดีขึ้นของพนักงานและจะทำให้ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้มากขึ้นด้วย

ข้อสังเกตที่พบ

สำหรับปัจจัยการบริหารองค์กรแบบ Z ด้านการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวที่พนักงานในองค์กรได้ให้ระดับความเห็น/ข้อเท็จจริงที่พบอยู่ในองค์กรว่า ไม่ได้มีความโดดเด่นเท่าใดนัก โดยถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 5 นั้น แต่ผลลัพธ์จากการหาความสัมพันธ์ที่ได้

นั้นกลับพบว่าปัจจัยตัวนี้มีความโดดเด่นอย่างมากที่สุดที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูงที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น นั้น

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. เนื่องจากจากผลของงานวิจัยพบว่าการบริหารองค์กรแบบ Z นั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมากและปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นแล้ว ผู้บริหารองค์กรใดที่อยากจะพัฒนาปรับปรุงองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพขึ้น จากการเพิ่มผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้มากขึ้นนั้น สามารถนำปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น โดยทฤษฎีของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi. 1991) ไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรได้ โดยปัจจัยที่แนะนำในการนำไปเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรอื่นนั้น ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญ ที่สามารถส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้จากมาก-น้อย มีดังนี้

- 1.1 ความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว
- 1.2 ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
- 1.3 เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
- 1.4 การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
- 1.5 ปัจจัยที่ว่าการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
- 1.6 การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็น

ทางการ

- 1.7 การจ้างงานระยะยาว

2. เนื่องจากการเก็บตัวอย่างเพื่อนำมาวิจัยนี้ เก็บมาจากนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีบริษัทญี่ปุ่นอยู่เป็นจำนวนมาก การทำงานที่ได้สัมผัสกับคนญี่ปุ่น มีสภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในระบบญี่ปุ่น ความมีระเบียบวินัย ความสะอาด กฎระเบียบ หรือแม้แต่ ความกดดัน ความเครียด ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็ล้วนแล้วแต่มีผลกับความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน และมีผลต่อตัวแปรตามนั่นก็คือความผูกพันในองค์กร ซึ่งถ้าองค์กรไหนที่ไม่ใช่บริษัทญี่ปุ่น แล้วจะนำปัจจัยในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไปใช้ ก็อาจจะต้องมีการปรับปรุงเทคนิคส่วนอื่นในการบริหารด้วยบ้างเช่นกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นตรงตามที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากปัจจัยในวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีหลากหลาย ไม่เพียงแต่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้วยทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi. 1991) เท่านั้น แต่ยังคงมีอีกหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าก็น่าจะมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร หรือ ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถศึกษาต่อไปได้เช่นกัน
2. ถ้าเป็นอุตสาหกรรมอื่นที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ เช่น ธุรกิจงานบริการ ธุรกิจขนส่ง จะสามารถนำทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi. 1991) ไปใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อเพิ่มผลความผูกพันต่อองค์กรได้หรือไม่ หรือจะมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์กรในระดับมากแบบเดียวกันหรือไม่
3. การทำแบบสอบถาม หัวข้อย่อยในแบบสอบถามไม่ควรมีมากจนเกินไป ซึ่งควรจะกระชับและสื่อความหมายได้ชัดเจน และครอบคลุมเนื้อหาให้ได้มากที่สุด มีเท่าที่จำเป็นจะดีกว่า เพื่อให้ไม่ให้ผู้ทำแบบสอบถามเกิดความเมื่อยล้า หรือเหนื่อยหน่ายในระหว่างการตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่ดี หรือใช้ไม่ได้ตามมาได้
4. เนื่องจากการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นแค่ส่วนของการศึกษาสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปถ้าได้ข้อมูลในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกขึ้น ซึ่งจะมีประโยชน์กว้างขึ้น

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด**. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แก้วตา สุขสุเพิ่ม. (2557). **ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ทิม คีลี; สุนันทา เสี่ยงไทย. (2552). **วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยสารผู้จัดการ. (2557). **ความท้าทาย HR อยู่กับการค้นหา “พนักงานที่ใช่”**. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2561, จาก <https://mgronline.com/management/detail/9570000138935>.
- บงกช อนุโรจน์. (2560). **สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน**. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2561, จาก https://www.metalex.co.th/RXTH/RXTH_Metalex_v2/images/presentation/dr_bongot_japnaese_management.pdf?v=636482990950920007.
- ประชา จุมะยูร. (2554). **รูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม (วิทยาเขตชลบุรี).
- ประชาชาติธุรกิจ. (2561). **ก้าวอย่าง “อมตะ” ปีที่ 41 พลิกโฉมนิคมอุตสาหกรรมสู่ธุรกิจบริการ**. สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2561, จาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1454486108.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2549). **การกำหนดขนาดตัวอย่างการวิจัยตามแนวทางของ Yamane**. วารสารปาริชาติ. 19(1) : 56-64.
- . (2560). **สถิติสำหรับการวิจัย : การวิเคราะห์ด้วย SPSS พร้อมตัวอย่าง**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ช.แสงงามการพิมพ์.

- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท
ไดกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ).
ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปิยาพร ห่องแซง. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร
ของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล. (2553). การบริหารและจัดการองค์การอุตสาหกรรม.
พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล. (2555). หลักการจัดองค์กร (Organizing). พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- พนิดา บุญธรรม. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสมดุลชีวิตกับงานที่มี
ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์
กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด มหาชน. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป).
ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิชิต พัทธ์กะเทพสมบัติ; และคณะ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ
องค์กร : ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัดและงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2549). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม.
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- วิลาวลัย อ่อนวงศ์เปรม. (2554). ความพึงพอใจของพนักงานคนไทยต่อการบริหารงาน
ตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศรินทร์ ไวยานนท์. (2550). ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
บริษัท เอไอจีคาร์ด จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศรินทร์ มั่นที่สุด. (2550). ความมุ่งมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท
ไทย เอ็น ดี ที จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. (การจัดการทรัพยากร
มนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม (วิทยาเขตชลบุรี).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

- สมจิตร จันทรเพ็ญ. (2557). **ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).** สารนิพนธ์ วท.ม. (พัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมชาย วรภิเษมสกุล. (2554). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- สรารุช ธีระไชย. (2559). **ทฤษฎีการบริหารองค์กรแบบ Z ของ William Ouchi ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าที่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สุทรกานต์ อุตสาห. (2555). **บล็อกงานเขียนวิชาการ ตอนที่ 20 ฉบับรวมพิเศษ. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2561, จาก <http://suttikan-dba04.blogspot.com/2012/10/20-1.html>.**
- สุทัสสา วิไลเจริญตระกูล. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ดราฟท์เอฟซีบี (ประเทศไทย) จำกัด.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุนันทา เสี่ยงไทย. (2558). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย. การประชุมวิชาการบรรยายในงานสัมมนาวิชาการภาษาญี่ปุ่น เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นสมัยใหม่ : Abenomics กับ Thainization. หน้า 128-130. 19 กุมภาพันธ์ 2558. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต.**
- สุพรรณา ดิสิงห์. (2556). **การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุพิชญ์ อติศรัตรกุล. (2550). **ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม (วิทยาเขตชลบุรี).
- สุภาวดี ธีระกร. (2553). **การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สุภัค นาคธรรมาภรณ์. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท A. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. สารนิพนธ์ วท.ม. (พัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2549). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษณะ อำนาจสกุลฤทธิ์. (2551). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Buchanan. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**. 19(4) : 535-546.
- Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.
- Daniel; and Kahn, Robert. (1987). **The Social Psychology of Organization**. New York : John Wiley & Sons.
- Hicks. (1972). **The Management of Organizations : A Systems and Human Resources Approach**. 2nd ed. New York : McGraw-HillKartz.
- Meyer; and Allen. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**. 63(5) : 28-30.
- , (1997). **Commitment in the Workplace : Theory Research and Application**. Chicago : Sage Publications.
- Mowday; Steers; and Porter. (1979). The Measure of Organization Commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14(2) : 224-247.
- Newstorm; and Davis. (1983). **Organization Behavior**. New York : McGraw-Hill.
- Ricky Griffin. (1999). **Management**. 6th ed. Boston : Houghton Griffin.
- Steers. (1977). Antecedents and Outcome of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 35(5) : 3-60.

Steers; and Porter. (1983). Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric. **Journal of Applied Psychology**. 59(8) : 604.

Taro Yamane. (1973). **Statistic : An Introductory Analysis**. 3rd ed. New York : Harper & Row.

William Ouchi. (1991). **Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. 9th ed. Reading, MA : Addison-Wesley.

----- . (1981). **How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. United State : Addison-Wesley Publishing.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารองค์กรแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารธุรกิจญี่ปุ่น) สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาวิจัยในกรณีนี้เท่านั้น แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วนสำคัญ ดังนี้

ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยครั้งนี้

รุ่งทิwa จงสิริฤกษ์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

- ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. สถานภาพการสมรส

- ☐ 1. โสด ☐ 2. สมรส ☐ 3. หย่าร้าง

3. อายุ

- ☐ 1. ต่ำกว่า 20 ปี ☐ 2. 20-30 ปี ☐ 3. 30-40 ปี
☐ 4. 40-50 ปี ☐ 5. 50 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี
☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. สูงกว่าปริญญาโท

5. อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน

- ☐ 1. ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 2. 1-5 ปี
☐ 3. 6-10 ปี ☐ 4. 11 ปีขึ้นไป

6. ประเภทของธุรกิจ/อุตสาหกรรมผลิต

- ☐ 1. ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า ☐ 2. ชิ้นส่วนรถยนต์
☐ 3. ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ☐ 4. อื่นๆ.....

7. จำนวนพนักงาน

- ☐ 1. น้อยกว่า 50 คน ☐ 2. 50-200 คน ☐ 3. 200 คนขึ้นไป

8. ระดับของตำแหน่งงาน

- ☐ 1. ระดับปฏิบัติการ
☐ 2. ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน)
☐ 3. ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์ ผู้จัดการแผนก หัวหน้าสายงาน)
☐ 4. ผู้บริหารระดับสูง (ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ)

9. รายได้ต่อเดือน

- ☐ 1. 10,000-20,000 บาท ☐ 2. 20,001-40,000 บาท
☐ 3. 40,001-60,000 บาท ☐ 4. 60,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแบบ Z

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ลักษณะการจ้างงานของบริษัท					
1. บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ					
2. บริษัทมีการจ้างงานพนักงานหรือผู้บริหาร ที่เกษียณอายุไปแล้วแต่ยังมีความสามารถอยู่					
3. บริษัทของท่านมีการสร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้ทำงานอยู่กับบริษัทไปนานๆ					
4. บริษัทของท่านมีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
5. บริษัทมีการทำสัญญาการจ้างงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง					
1. บริษัทของท่าน มีการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
2. บริษัทของท่าน มีการประเมินผลงาน ให้ความสำคัญด้านความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก มากกว่าอายุงาน					
3. บริษัทท่านมีการประเมินผลงานโดยการพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)					
4. บริษัทของท่านมีการมอบหมายการประเมินผลงานของท่านให้กับหัวหน้างานที่ดูแลโดยตรง					
5. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป					
6. ท่านมีความภาคภูมิใจกับการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งภายในองค์กรนี้					
7. บริษัทของท่านมีการกำหนดการปรับตำแหน่งเมื่ออายุการทำงานในตำแหน่งเดิมครบ ปี					

วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. การได้เรียนรู้งานในสายอาชีพ					
1. ท่านมีโอกาสได้รับความรู้และพัฒนาทักษะการทำงานเฉพาะด้าน					
2. ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง					
3. บริษัทของท่าน เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้เรียนรู้งานในสายงานด้านอื่นด้วย					
4. ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้งานจากหัวหน้างาน โดยตรงหรือพนักงานอาวุโสในแผนก					
5. ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานจากพื้นที่การทำงาน (Genba) อยู่บ่อยครั้ง					
6. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ท่านเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน					
7. บริษัทท่านมีนโยบายในการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น					
4. การควบคุมการทำงานและการวัดผลการทำงาน					
1. บริษัทของท่าน มีการกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job Scope) ของท่านไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี					
2. บริษัทของท่าน จะประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ปรากฏเป็นสำคัญ					
3. ท่านถูกประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จากความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ					
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้เพื่อนร่วมงานของท่านที่ได้ทำงานร่วมกับท่าน เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของท่านด้วย					
5. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) งานที่ท่านดูแลรับผิดชอบ					
6. หัวหน้างานมีการกำหนดให้ท่าน ต้องรายงานความคืบหน้าของการทำงานตลอดเวลา					

วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. การควบคุมการทำงานและการวัดผลการทำงาน (ต่อ)					
7. หัวหน้างานของท่านมีการติดตามงานของท่านตลอดเวลา พร้อมให้คำแนะนำ					
8. ท่านจะรับรายงานทุกครั้ง เมื่องานที่ท่านรับผิดชอบเกิดปัญหา					
9. ท่านมีความเข้าใจถึงการติดตามงานและควบคุมงานว่าเป็นระบบของการทำงาน					
10. ท่านมีความพึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีจากหัวหน้างาน ทุกครั้งที่ผ่านมา					
5. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน					
1. บริษัทของท่าน เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ					
2. การตัดสินใจใดๆ ในบริษัทของท่าน อาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่เสียก่อน					
3. หัวหน้างานของท่าน เป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานเพียงผู้เดียว					
4. ท่านมีอิสระและโอกาสที่จะได้คิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่บ่อยครั้ง					
6. ความรับผิดชอบในงาน					
1. บริษัทของท่านได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โดยท่านรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเอง					
2. บริษัทของท่าน กำหนดให้ ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานทั้งแผนก ฝ่าย หรือองค์กร					
3. ท่านจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆ ด้วยตนเอง					
4. ท่านได้รับโอกาส ในการได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่สำคัญอยู่บ่อยๆ					
5. ท่านมีความภาคภูมิใจกับการเติบโตในหน้าที่การงานที่เป็นผลจากผลงานที่ท่านรับผิดชอบ					
6. บริษัทของท่าน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล					

วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
7. ลักษณะความผูกพันในองค์กร					
1. บริษัทของท่าน ดูแลเอาใจใส่ต่อท่านทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ					
2. ท่านมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร					
3. ท่านมีความรู้สึกอยากจะทำงานเพื่อองค์กร ไม่อยากลาออก					
4. ท่านจะให้ความร่วมมือทุกครั้งหากได้รับการร้องขอ แม้ว่าไม่ใช่งานที่ท่านรับผิดชอบโดยตรง					
5. ท่านมีความรู้สึกที่ทำงานเป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของท่าน					
6. ท่านจะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว หากได้รับการย้ายให้ไปดูแลงานอื่น					

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านหรือข้อเท็จจริงมากที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านความรู้สึก					
1. ท่านทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
2. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท					
3. ท่านเต็มใจที่จะร่วมกิจกรรมขององค์กรทุกครั้ง					
4. ท่านมีความรู้สึกรักในงาน และในตำแหน่งงานที่ทำอยู่					
5. ท่านพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท					
6. ท่านมีความสุขทุกครั้ง เมื่อมาถึงที่ทำงาน					
7. ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
8. ท่านมีความภาคภูมิใจทุกครั้งหากได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญ					
9. บริษัทของท่านมีลักษณะการจ้างงาน ที่ทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กร					
10. บริษัทของท่านมีระบบการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งที่ยอมรับได้					
11. บริษัทของท่านมีระบบการได้เรียนรู้งานในสายอาชีพจากผู้อาวุโสหรือหัวหน้างาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร					
12. บริษัทของท่านมีระบบการควบคุมการทำงานและการวัดผลการทำงาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร					
13. บริษัทของท่าน มีระบบการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร					
14. บริษัทของท่าน มีระบบการกำหนดความรับผิดชอบในงาน ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2. ด้านความคงอยู่กับองค์กร					
1. ท่านมีความคิดว่าองค์กรที่ท่านทำงานอยู่นี้ เป็นองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับการทำงานด้วยอย่างยิ่งแล้ว					
2. ท่านจะรู้สึกกังวลและกลัวต่อสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ถ้าหากจะต้องลาออกจากองค์กรนี้					
3. ท่านมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นพนักงานของบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุหรือเลิกจ้าง					
4. องค์กรนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ					
5. ท่านไม่ต้องการลาออกถึงแม้ว่าองค์กรอื่น จะให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า					
6. ท่านเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ร่วมสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร					
7. บริษัทของท่าน ได้สร้างความมั่นใจให้กับท่านว่าท่านสามารถที่จะทำงานจนเกษียณ					
8. บริษัทของท่าน ได้ให้ข้อมูลการเจริญเติบโตของบริษัทอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอทุกปี					
9. บริษัทของท่าน เปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตในเส้นทางอาชีพมากกว่าการรับสมัครจากภายนอก					
10. บริษัทของท่านมีผู้บริหารที่เติบโตจากการเป็นพนักงานภายใน มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์					
11. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมการทำงาน ที่ทำให้ท่านมีความผูกพันต่อองค์กร					
3. ด้านบรรทัดฐาน					
1. ท่านมีความสุข และพอใจกับหัวหน้างานที่ท่านทำอยู่					
2. ท่านมีเหตุผลส่วนตัวที่ทำให้ท่านยังคงเลือกที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปยังไม่สามารถลาออกจากงานได้ในขณะนี้					
3. ท่านอยากที่จะทำงานเพื่อตอบแทนคุณของบริษัท ในสิ่งต่างๆ ที่ท่านได้รับประโยชน์จากบริษัทมาเป็นอย่างดี					
4. ท่านมีความสุข และพอใจกับเพื่อนร่วมงานที่ท่านทำอยู่					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3. ด้านบรรทัดฐาน (ต่อ)					
5. ท่านมีความเต็มใจทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
6. บริษัทของท่าน ได้แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมว่าให้ความสำคัญกับพนักงาน					
7. บริษัทของท่าน มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
8. บริษัทของท่าน มีการดูแลพนักงานเหมือนครอบครัวเดียวกัน					
9. บริษัทของท่าน มีแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคและยุติธรรม					
10. ท่านมีโอกาสในการเจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพในองค์กร					
11. ภาพรวมของบรรทัดฐานของบริษัทท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของท่าน					

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้เสียสละเวลาในการทำแบบสอบถามในครั้งนี้

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์



ชื่อ – สกุล

นางสาวรุ่งทิวา จงสิริฤกษ์

วัน – เดือน – ปี เกิด

13 สิงหาคม 2523

ที่อยู่ปัจจุบัน

บ้านเลขที่ 13 รีเจนท์โฮม ซอยสุขุมวิท 93
ถนนสุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง
กรุงเทพมหานคร 10260
โทรศัพท์มือถือ : 089-464-5635
e-mail : jongsiriroeg13@gmail.com

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2560

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ. 2545

วิทยาศาสตร์บัณฑิต
สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน

ผู้จัดการ ฝ่ายธุรการและบริหาร
บริษัท ไทย มัตซึโอะ จำกัด

พ.ศ. 2555 – 2560

ผู้จัดการ ฝ่ายการตลาด
บริษัท อัส ไซแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

พ.ศ. 2546 – 2552

นักวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
บริษัท รามาโปรดักชั่น จำกัด