การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2566

JAPANESE MANAGEMENT, JAPANESE COMMUNICATION (HO REN SO) AND ORGANIZATIONALSUPPORT AFFECT TO JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT A CASE STUDY OF JAPANESE RETAILER

Thannari Teerareuangsuvarn

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Japanese Business Administration
Graduate Studies
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์	การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง
โดย	ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตศึกษา สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากร ศรีเชวงทรัพย์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ
(ดร.เอิบ พงบุหงอ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ : การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์, 182 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 2) เพื่อศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวน 408 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายและแบบพหุ

ผลการทดสอบพบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (β=0.604) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมีอำนาจในการพยากรณ์ที่ร้อยละ 36.5 ที่ระดับ 0.01 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ด้านการปรึกษา ด้านการประสานงาน และด้านการรายงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปร (β=0.369, 0.321 และ 0.169) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน มีอำนาจในการพยากรณ์ที่ร้อยละ 59.7 ที่ระดับ 0.01 การสนับสนุนจากองค์กรด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา และด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปร (β=0.336 และ 0.323) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน มีอำนาจในการพยากรณ์ที่ร้อยละ 35.7 ที่ระดับ 0.01

และพบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (β=0.687) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีอำนาจในการพยากรณ์ที่ร้อยละ 47.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ด้านการประสานงาน และด้านการปรึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปร (β=0.474 และ 0.240) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีอำนาจในการพยากรณ์ที่ร้อยละ 44.4 ที่ระดับ 0.01 และการสนับสนุนจากองค์กรด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงานด้านผลตอบแทนและสวัสดิการและด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปร (β=0.262, 0.263, 0.220 และ 0.099) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีอำนาจในการพยากรณ์ที่ร้อยละ 55.4 ที่ระดับ 0.05

ดังนั้นองค์กรควรมีแผนการอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และสนับสนุนพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

บัณฑิตศึกษา ลายมือชื่อนักศึกษา .....
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....
ปีการศึกษา 2566

THANNARI TEERAREUANGSUVARN: JAPANESE MANAGEMENT, JAPANESE COMMUNICATION (HO REN SO) AND ORGANIZATIONAL SUPPORT AFFECT TO JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF JAPANESE RETAILER. ADVISOR : ASST. PROF. DR. BOONYADA NASOMBOON, 182 PP.

The objectives of this study were to examine 1) Japanese management, Japanese communication (Ho Ren So) and Organizational support affect to Job performance. 2) Japanese management, Japanese communication (Ho Ren So) and Organizational support affect to Employee engagement. The data were collected from 408 employees working in the Japanese Retailer. The statistics used for the data analysis consisted of Mean, Standard deviation, Percentage, Pearson's product moment correlation coefficient, Simple regression, and Multiple regression analysis.

The results revealed that Japanese management (β=0.604) had affected on Job performance with a predictive power of 36.5 at 0.01 level. In addition, Japanese communication (Ho Ren So) in Sodan, Renraku and Houkoku (β=0.369, 0.321 and 0.169) had affected on Job performance with a predictive power of 59.7 at 0.01 level. Also, Organizational support in Supervisor support and Rewards and job conditions (β=0.336 and 0.323) had affected on Job performance with a predictive power of 35.7 at 0.01 level.

And the result found that Japanese management (β = 0.687) had affected on Employee engagement with a predictive power of 47.2 at 0.01 level. Besides, Japanese communication (Ho Ren So) in Renraku and Sodan (β=0.474 and 0.240) had affected on Employee engagement with a predictive power of 44.4 at 0.01 level. Moreover, Organizational support in Self-development and promotion opportunities, Rewards and job conditions, Pay and benefits and Supervisor support (β=0.262, 0.263, 0.220 and 0.099) had affected on Employee engagement with a predictive power of 55.4 at 0.05 level.

Therefore, the organization should have a training plan about Japanese work culture and support employees to increase job performance and increase employee engagement.

Graduate Studies Student's Signature……

Field of Study Business Japanese Advisor's Signature……

Academic Year 2023

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนติดตามการทำวิจัย รวมไปถึงตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่งทุกท่าน ที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลของงานสารนิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ให้วิชาความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษาและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำสารนิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (TNI) ที่ให้ทุนสนับสนุนเงินทุนวิจัยจากกองทุนวิจัย วิจัย Dr. Noriaki Kano ทำให้งานวิจัยนี้ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยทุกประการ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว รวมถึงครูบาอาจารย์ มิตรสหาย และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความเมตตา และการสนับสนุนที่ดีตลอดมา จนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียวและจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญรูป ..... ฎ

บทที่

1 บทนำ 1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4
สมมติฐานของการวิจัย 4
ขอบเขตของการวิจัย 4
กรอบแนวคิดในการวิจัย 7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7
นิยามศัพท์เฉพาะ 7

2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบญี่ปุ่น 10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) 17
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนจากองค์กร 38
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน 46
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร 52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 58

3 วิธีดำเนินการวิจัย 65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 65
การเก็บรวบรวมข้อมูล 77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การวิเคราะห์ข้อมูล	77
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	79
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	81
	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	82
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	83
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น	86
	ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)	89
	ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร	93
	ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสิทธิภาพการทำงาน	99
	ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	104
	ส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐาน 1	107
	ส่วนที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐาน 2	112
	ส่วนที่ 9 ผลการทดสอบสมมติฐาน 3	113
	ส่วนที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐาน 4	116
	ส่วนที่ 11 ผลการทดสอบสมมติฐาน 5	118
	ส่วนที่ 12 ผลการทดสอบสมมติฐาน 6	121
5	บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	126
	สรุปผลการวิจัย	126
	อภิปรายผลการวิจัย	134
	ข้อเสนอแนะงานวิจัย	137
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป	138
บรรณานุกรม		140

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

ภาคผนวก 151

ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม 152

ภาคผนวก ข. แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 163

ภาคผนวก ค. หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสอบถาม 178

ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์ 182

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่แท้จริง 5 ระดับ	31
2	สรุปคุณลักษณะแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร	57
3	สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ	69
4	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน	76
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	83
6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	84
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร	84
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	85
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ	85
10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง	86
11	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น	86
12	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)	89
13	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน	90
14	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน	91
15	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา	92
16	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร	93
17	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	93
18	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน	95
19	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา	96
20	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน	97
21	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสิทธิภาพการทำงาน	99
22	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปริมาณ	99
23	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณภาพ	100
24	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเวลา	101
25	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ	103
26	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบ	104
27	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	105
28	ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

29 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการวิจัย 110

30 ผลการวิเคราะห์ค่าถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงาน 112

31 ผลการวิเคราะห์ค่าถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่นกับความผูกพันต่อองค์กร 113

32 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 114

33 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 115

34 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 116

35 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 117

36 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 119

37 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 120

38 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 121

39 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 123

40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 125

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2	ภาพองค์การที่มี โฮ เรน โซ ดี ทั้งแนวตั้งและแนวนอน	18
3	ประโยชน์จากการรายงานผลระหว่างดำเนินการ	21
4	การแบ่งปันข้อมูลในแนวนอน	22
5	การพัฒนายกระดับผ่านการปรึกษา (โซดัน)	24
6	วงจร PDCA	26
7	แนวคิดของโฮ เรน โซเมื่อรวมกับวงจร PDCA	27
8	มุมมอง 3 ประการเพื่อโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่มีประสิทธิผล	28

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจค้าปลีกคือการขายสินค้าหรือบริการโดยตรงให้กับผู้บริโภค เป็นอุตสาหกรรมที่มีความจำเป็นต่อการอุปโภคบริโภคของประชากรไทย และสำคัญต่อวงจรของธุรกิจในประเทศอย่างมาก ถือว่าเป็นกลไกหลักที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยได้ ซึ่งในปัจจุบันมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องเมื่อผู้บริโภคกลับมาใช้ชีวิตเป็นปกติและกำลังซื้อของผู้บริโภคฟื้นตัวขึ้นเรื่อย ๆ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เริ่มคลี่คลายลง แต่ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่การเปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับเศรษฐกิจที่มีการผันผวนอยู่ตลอดเวลา ทำให้กลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ต้องพัฒนารูปแบบธุรกิจหรือปรับตัวการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภค มีการปรับระบบซัพพลายเชนให้เหมาะสม ลดต้นทุน ขยายฐานลูกค้าให้กว้างและครอบคลุมขึ้นโดยการขยายสาขาหน้าร้านควบคู่กับการพัฒนาช่องทางการตลาดออนไลน์ ประกอบกับมีบริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุนทำธุรกิจค้าปลีกไทยมากขึ้น ทำให้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกในขณะนี้มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง (ธนาคารกรุงศรี. 2565. ออนไลน์)

วิจัยกรุงศรีได้สำรวจว่ารูปแบบร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่สำคัญของไทยในปัจจุบันมี 5 ประเภท คือ

1) ห้างสรรพสินค้า (Department store) มีพื้นที่ขาย 1,000 ตร.ม. ขึ้นไป เน้นลงทุนและขยายสาขาในพื้นที่ที่มีกำลังซื้อสูงอย่างแหล่งท่องเที่ยวหรือเมืองที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ จำหน่ายสินค้าแบรนด์เนม ทันสมัย คุณภาพดีที่ผลิตทั้งในและต่างประเทศ เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูง

2) ดิสเคาท์สโตร์ (Discount store / Hypermarket / Supercenter) มีพื้นที่ขาย 1,000 ตร.ม. ขึ้นไป จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวันที่ราคาต่ำกว่าราคาตลาด เน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลางลงมา และเริ่มมีการลงทุนขยายสาขาที่ใช้พื้นที่ขนาดเล็กลงโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล รวมถึงพื้นที่ห่างไกลในต่างจังหวัดที่มีการเติบโตของชุมชนเมือง เพื่อให้เข้าถึงแหล่งชุมชนได้มากขึ้น

3) ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) มีพื้นที่ขาย 400 ตร.ม. จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค เน้นหมวดอาหารที่มีความสดใหม่และหลากหลาย รวมถึงสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ และเน้นกลุ่มลูกค้ารายได้ปานกลาง-สูงที่มีกำลังซื้อสูง ซึ่งมีอัตราการเติบโตของยอดขายแต่ละปีที่สูงสุดเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกประเภทอื่น

4) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience store/Express/Mini mart) มีพื้นที่ขาย 40 ตร.ม. จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ราคาจำหน่ายตามราคาตลาด ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนหรือสถานีบริการน้ำมัน ทำให้ครอบคลุมพื้นที่เกือบทั่วประเทศ เน้นการบริการและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ถือว่ามีจำนวนสาขามากที่สุดและเพิ่มอัตราเร็วที่สุด

5) ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty store) เน้นขายสินค้าเฉพาะอย่างเพียงอย่างเดียวหรือขายสินค้าเฉพาะด้านในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน โดยเน้นสินค้าที่มีคุณภาพ มีราคาสินค้าค่อนข้างสูง ทั้งนี้มีการพัฒนารูปแบบร้านค้าปลีกแตกย่อยเป็นร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างเน้นราคาถูก (Category Killer) หรือร้านขายสินค้าราคาเดียว ซึ่งสินค้าจะหลากหลายในประเภทของสินค้าหมวดหมู่เดียวกัน

โดยร้านค้าปลีกตามข้างต้นนี้มีการปรับกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อกระตุ้นยอดขายและตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยการรีโนเวทและขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง มีทั้งปรับโมเดลให้มีขนาดเล็กลงหรือปรับโมเดลให้ใหญ่ขึ้น หรือเปิดสาขาที่เป็นเอกเทศหรือที่เรียกว่า Stand Alone มีการทำเลที่ตั้งในแหล่งที่ลูกค้าเข้าถึงง่ายและใกล้บ้านอย่างแหล่งชุมชน คอมมูนิตี้มอลล์ นิคมอุตสาหกรรม หรือแหล่งท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่ยังไม่ครอบคลุม นอกจากนี้ใช้กลยุทธ์ Omni Channel ที่เชื่อมโยงทุกช่องทางการขายเป็นหนึ่งเดียวให้กับลูกค้าผ่านทางออนไลน์และแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่สามารถเข้าไปรับสินค้าที่สาขาเองหรือให้จัดส่งสินค้าโดยใช้เวลาอันสั้น รวมถึงการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการส่งเสริมการขาย เช่น การสร้างระบบสมาชิก (Membership) ออกแบบส่วนลดและสิทธิพิเศษเพื่อดึงดูดลูกค้าและกระตุ้นในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า เป็นต้น

ดังนั้นสิ่งที่จะทำให้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกเติบโตและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อเพิ่มยอดขายและให้บริการที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้าได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือ การประสานงานจากบุคลากรทุกฝ่ายภายในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาร่วมลงทุน อาทิ ห้างสรรพสินค้าสยามทาคาชิมายะ (SIAM TAKASHIMAYA) ซูเปอร์มาร์เก็ตดองดอง ดองกิ (DON DON DONKI) ซูเปอร์มาร์เก็ตแม็กซ์แวลู่ (Maxvalu) ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่างมูจิ (MUJI) ยูนิโคล่ (UNIQLO) นิโกะแอนด์ (Niko and…) นิโตริ (NITORI) หรือร้านขายสินค้าราคาเดียวอย่างไดโซ (DAISO) มีการใช้กลยุทธ์ในการขยายและบริหารธุรกิจเช่นกัน แต่สิ่งที่ทำให้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นแตกต่างจากบริษัทสัญชาติไทย คือ การบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีรูปแบบและลักษณะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นการบริหารจัดการให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานทุ่มเทเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่งเสริมการพัฒนาและอบรมของพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีมส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และ ณกมล จันทร์สม. 2565) อีกทั้งทำให้พนักงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น (พลอย สุวรรณชมภู. 2562) และสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการบริหารแบบญี่ปุ่น คือการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนหรือความเป็นไปภายในองค์กรอย่างทั่วถึงมากที่สุด เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และป้องกันความผิดพลาดจากการทำงานเรียกว่า โฮ เรน โซ (Ho Ren So)

โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ย่อมาจากคำว่า โฮโคะคุ (Houkoku) การรายงานผล เร็นระคุ (Renraku) การติดต่อ และโซดัน (Sodan) การปรึกษา ซึ่งบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นได้นำโฮเรนโซ (Ho Ren So) นี้มาใช้กับพนักงานชาวไทย ทำให้พนักงานชาวไทยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานด้านการทำงานเป็นทีม และหลักโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานญี่ปุ่นเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเช่นกัน (ปราณี หมื่นมะเริง. 2563) และการทำงานด้วยหลักโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ช่วยให้ลดเวลาและความสูญเสียที่มีต่อการผลิต ช่วยในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา อีกทั้งเป็นการพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น (ดรุวรรณ ปัญญา. 2564)

อย่างไรก็ตามนอกจากการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีแล้ว กำลังใจของพนักงานซึ่งได้รับจากการสนับสนุนจากองค์กรและจากบุคลากรในองค์กรก็เป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นสิ่งที่พนักงานรับรู้ทั่วไปว่า องค์กรและผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าของการทำงานของพนักงานและจะสนับสนุนการทำงานในด้านใดบ้าง ที่พนักงานจะได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และมองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองจากการทำงานในองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจในและส่งผลให้พนักงานมีความสุขและมีความพึงพอใจในงาน และทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น (ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล. 2562)

แต่การนำการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้และนำมาปฏิบัติกับพนักงานชาวไทยที่เคยอยู่ภายใต้การบริหารธุรกิจแบบไทยมาเป็นเวลานาน ทำให้พนักงานในองค์กรไม่คุ้นเคยและไม่เข้าใจในการทำงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งเป็นอุปสรรคทั้งด้านรูปแบบการสื่อสารและทำงานภายในองค์กรไม่ราบรื่นส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรลดลง เป็นเหตุให้พนักงานลาออกจากองค์กรในที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบริหารแบบไทยมาเป็นการบริหารแบบญี่ปุ่นตั้งแต่ปี 2562 ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและการผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด เพื่อวิเคราะห์และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

2. เพื่อศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

1.3 สมมติฐานงานวิจัย

1. การบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
2. การบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
4. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
6. การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

<u>ขอบเขตด้านเนื้อหา</u>

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวของทั้งในและต่างประเทศ การวิจัย ครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ของวิลเลี่ยม จี โออุจิ. (William G. Ouchi. 1981) การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ของอิโตฟุจิ มาซาชิ. (Itofuji Masashi. 2005) การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ของไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ. (Eisenberger et al. 1986) ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ของเมธิส; และแจ็คสัน. (Mathis; and Jackson. 2006) และความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของเมาว์เดย์; เสตียร์; และพอร์ตเตอร์. (Mowday; Steer; and Porter. 1979) สรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาได้ดังนี้

1. ตามแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ของวิลเลี่ยม จี โออุจิ. (William G. Ouchi. 1981)

1.1 การจ้างงานระยะยาว (จนเกษียณอายุ)

1.2 การทำงานเป็นทีม

1.3 การตัดสินใจร่วมกัน

1.4 การจัดการที่เน้นคุณภาพ

1.5 เน้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา

2. ตามแนวคิดการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ของของอิโตฟุจิ มาซาชิมาซาชิ. (Itofuji Masashi. 2005) ประกอบด้วย

2.1 โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน

2.2 เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน

2.3 โซดัน (Sodan) การปรึกษา

3. ตามแนวคิดการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ของไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ. (Eisenberger et al. 1986) ประกอบด้วย

3.1 ผลตอบแทนและสวัสดิการ

3.2 การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน

3.3 การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

3.4 รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

4. ตามแนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ของเมธิส; และแจ็คสัน. (Mathis; and Jackson. 2006) ประกอบด้วย

4.1 ด้านปริมาณ

4.2 ด้านคุณภาพ

4.3 ด้านเวลา

4.4 ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ

4.5 ด้านความรับผิดชอบ

5. ตามแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของของเมาว์เดย์; เสตียร์; และพอร์ตเตอร์. (Mowday; Steer; and Porter. 1979) ประกอบด้วย

5.1 มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

5.2 การมุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็นสมาชิกองค์กรไว้

5.3 การเต็มใจทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร

<u>ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง</u>

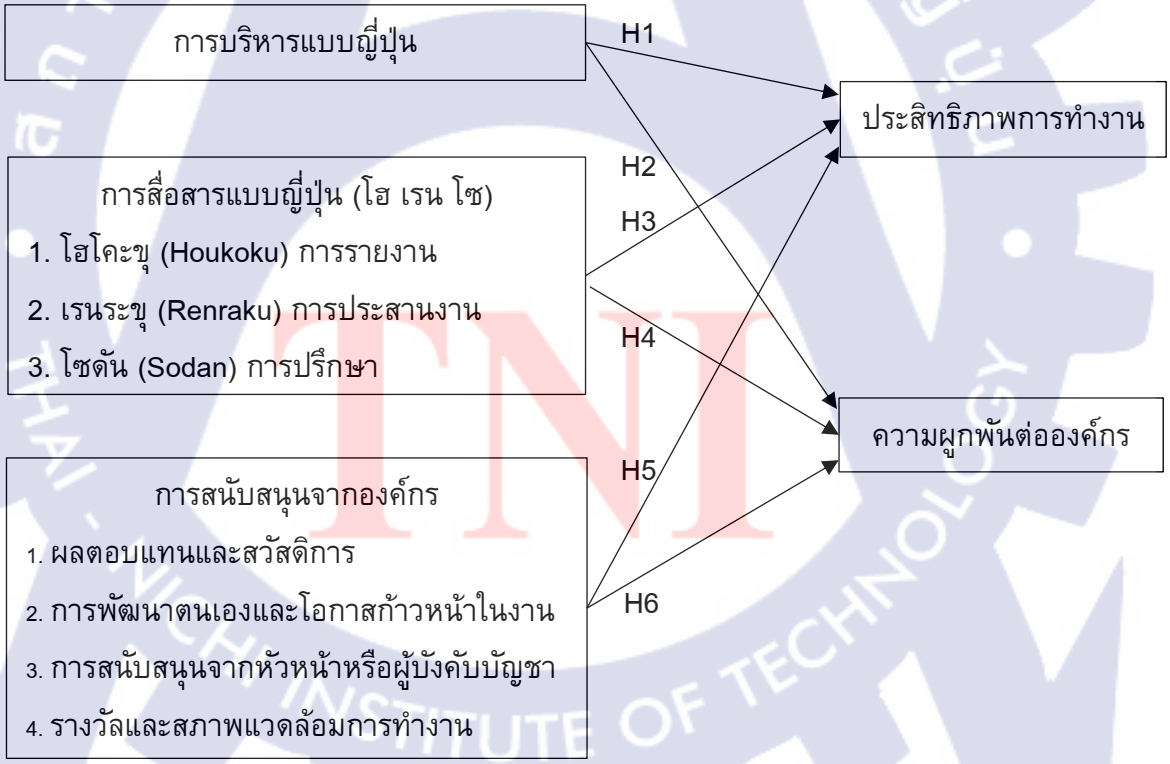
ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 450 คน (ข้อมูลจากแผนกบุคคลและธุรการของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 25 กันยายน 2566)

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่ มิถุนายน 2566 ถึง กุมภาพันธ์ 2567

1.5 กรอบงานวิจัย

ในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวของทั้งในและต่างประเทศ การวิจัย ครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ของวิลเลี่ยม จี โออุจิ. (William G. Ouchi. 1981) การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ของอิโตฟุจิ มาซาชิ. (Itofuji Masashi. 2005) การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ของไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ. (Eisenberger et al. 1986) ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ของเมธิส; และแจ็คสัน. (Mathis; and Jackson. 2006) และความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของของเมาว์เดย์; เสตียร์; และพอร์ตเตอร์. (Mowday; Steer; and Porter. 1979) แสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับการรับรู้การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

3. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และลดจำนวนการลาออกของพนักงาน

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กร หมายถึง บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีก ซึ่งเป็นบริษัทที่นำเข้าสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก และมีสาขาในประเทศไทย

2. บุคลากร หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับบริหาร ที่ทำงานประจำในส่วนงานของสาขา คลังสินค้า และสำนักงานใหญ่

3. การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) หมายถึง การบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร และการทำงานร่วมกัน จึงมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและกระตุ้นบุคลากรให้คิดค้นแนวทางใหม่ๆ นำมาปรับปรุงในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยู่กับองค์กรได้นาน

4. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) หมายถึง วัฒนธรรมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่มีการสื่อสารแบบบนลงล่าง ล่างขึ้นบน รวมถึงแบบแนวนอน เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างความไว้วางใจในการทำงานที่และสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

4.1 โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน หมายถึง การรายงานสถานการณ์ ปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริงให้ผู้บังคับบัญชารับรู้และหาวิธีแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ

4.2 เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน หมายถึง การแจ้งและติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลไม่คลาดเคลื่อน

4.3 โซดัน (Sodan) การปรึกษา หมายถึง การขอหรือการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความคิดเห็น หรือความช่วยเหลือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อพบเจอปัญหา หรือเป็นงานที่ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตัวคนเดียวได้ เพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายได้เร็วขึ้น

5. การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) หมายถึง องค์กรที่ให้การสนับสนุนและพร้อมที่จะช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ เมื่อพนักงานต้องการ เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคล และต้องการพนักงานให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานว่า องค์กรมองเห็นความสำคัญ ความพยายาม ความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเช่นเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย

5.1 ผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง องค์กรให้ค่าตอบแทนและเงินเดือนคุ้มค่ากับxการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งองค์กรมีนโยบาย และสวัสดิการต่างๆ ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญด้านความเป็นอยู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี

5.2 การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง องค์กรให้โอกาสแก่พนักงานในพัฒนาตนเองและจัดอบรมพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้เรียนรู้ เพิ่มพูนทั้งทักษะและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อีกทั้งสร้างโอกาสให้พนักงานสามารถเติบโตในงาน มีความก้าวหน้าตามสายงาน

5.3 การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ส่งเสริมพนักงาน เล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่ากับการทุ่มเทในการทำงานและการมีตัวตนของพนักงาน

5.4 รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับพนักงานด้วยกันเอง และทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรให้การสนับสนุนส่งเสริมพนักงานที่มีผลงานดีด้วยการให้รางวัลหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

6. ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์มาตรฐานและทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รวมถึงการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว มีผลงานที่ดีและทำงานให้สำเร็จลุล่วงให้ได้มากที่สุด โดยสูญเสียเวลาให้น้อยที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

6.1 ด้านปริมาณ หมายถึง ปริมาณงานหรือจำนวนงานที่เหมาะสมตามความคาดหวังและตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีขอบเขตการทำงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละบุคคลในการทำงานอย่างชัดเจน

6.2 ด้านคุณภาพ หมายถึง สินค้า บริการ กระบวนการ หรือสิ่งต่างๆ ที่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร และผลงานต้องมีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ มีความแม่นยำและชัดเจน เป็นไปตามมาตรฐานและแผนงานที่องค์กรกำหนด โดยคุณภาพงานนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

6.3 ด้านเวลา หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงานให้เสร็จทันเวลาตามที่องค์กรกำหนดหรือแผนที่วางไว้ โดยพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6.4 ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ หมายถึง ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่น โดยมีส่วนร่วมในการคิดค้น การตัดสินใจ การพัฒนา การแก้ไขเกี่ยวกับงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

6.5 ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักถึงบทบาทในการทำงานที่ได้รับมอบหมายและมีอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรหรือหัวหน้างาน ทำให้งานสำเร็จเรียบร้อยตรงเวลาตามเป้าหมายขององค์กร

7. ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง พนักงานที่มีความรู้สึกในทางบวก มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และมุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ อีกทั้งช่วยให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลงยิ่งอยู่ในองค์กรนี้นานเท่าไหร่ ความผูกพันก็ยิ่งเพิ่มสูงขึ้นมากเท่านั้นจนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรในที่สุด

บทที่ 2
หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่งในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารแบบญี่ปุ่น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการการสนับสนุนจากองค์กร

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประสิทธิภาพการทำงาน

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่น

รังสรรค์ เลิศในสัตย์ (2555) กล่าวว่า การเรียนรู้และทำความเข้าใจมารยาทในการทำงานกับคนญี่ปุ่นเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง หากสามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริงได้ก็เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นไม่น้อย หลักการที่เป็นหัวใจสำคัญในการทำงานของคนญี่ปุ่นอาจพบเห็นได้เสมอ พนักงานแต่ละแผนกจะต้องมีการทำ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ในแผนกหรือฝ่ายที่ตนเองทำงานอยู่ ทำ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ใช้เพื่อเน้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยเริ่มจากหัวหน้างานติดต่อสื่อสารไปสู่ลูกน้อง และให้เชื่อมการติดต่อสื่อสารต่อไปอีกจนทำให้ทุกคนรู้ว่าข่าวได้ทั่วถึงและรวดเร็ว โดยใช้ทุกช่องทางอย่างเหมาะสมรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น เพราะนอกจากจะทำให้เข้าใจและสามารถใช้โอกาสนี้ในการฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานแล้ว ยังส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมาก

การบริหารแบบญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ

1) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และเป็นการชักจูงให้พนักงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน

2) ปรัชญาการบริหารงานขององค์กรที่เน้นให้ความสนใจถึงความต้องการของพนักงานและการทำงานเป็นทีม

3) ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงานหรือจนถึงเวลาปลดเกษียณ การทำงานตลอดชีพมักถูกยกเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นโดยมองว่าการจ้างงานตลอดชีพก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งลักษณะพิเศษของระบบการจ้างงานดังกล่าวคือ การเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน

องค์กรญี่ปุ่นได้ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้ค่าตอบแทนที่สูงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ในขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก็เกิดความภาคภูมิใจและตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้บริหารองค์กรญี่ปุ่นจะเขียนปรัชญาการบริหารงานขององค์กรปิดประกาศไว้ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ปรัชญาการบริหารงานนี้จะเป็นต้นแบบของการทำงานอย่างสนิทสนมกลมเกลียว เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีและลดการเคลื่อนย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นๆ ได้ (รังสรรค์ เลิศในสัตย์. 2555)

<u>แนวคิดทฤษฎี Z ของโออุจิ (Ouchi's Z Theory)</u>

โออุจิ (Ouchi. 1981) ได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารของอเมริกาและญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน โออุจิ ได้คิดหลักการทฤษฎี Z ซึ่งกล่าวถึงการบริหารแบบญี่ปุ่น มีความสำคัญโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างกำลังให้ให้พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภักดีต่อองค์กรและร่วมกันทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทฤษฎี Z ของโออุจิ เป็นทฤษฎีทางการบริหารผสมผสานระหว่างการบริหารแบบอเมริกันและการบริหารแบบญี่ปุ่น อันมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยเลือกเอาสิ่งที่ดีที่สุดของทั้ง 2 ระบบมาไว้ด้วยกัน เกิดขึ้นเป็นทฤษฎี Z ทั้ง 3 ทฤษฎีมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. ทฤษฎี A (American theory) เป็นแนวคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์กรเน้นการจ้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

2. ทฤษฎี J (Japan Theory) เป็นแนวคิดการจัดการของญี่ปุ่นที่เน้นการจ้างงานตลอดชอบ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเป็นสิ่งที่กระทำร่วมกัน

3. ทฤษฎี Z (Z Theory) เป็นแนวคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานระยะยาว ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน

ลักษณะการบริหารองค์กรแบบทฤษฎี Z มีดังต่อไปนี้

1. การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) เป็นการจ้างงานสำหรับพนักงานประจำแต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจในการย้ายงาน การจ้างงานลักษณะนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีความรู้สึก

ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยบางองค์กรจะให้รางวัล (Reward) เพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงากับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน

2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) คือ การตัดสินใจทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน โดยคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) คือ การที่บุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ ไม่ขึ้นกับผู้บริหารมากจนเกินไป

4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งโดยดูตามความอาวุโส จำนวนปีที่ทำงานกับองค์กรมากกว่า การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างเร็วปานกลาง แต่ไม่ช้าถึง 10-15 ปี สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, Information Control with Explicit, Formalized Measures) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานที่ไม่มีรูปที่แน่นอนและไม่เป็นทางการ โดยพนักงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกันใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ขึ้นในองค์กร

6. แนวทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career Path) คือ การฝึกพนักงานให้มีความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานโดยตรงและทางอ้อม เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุกๆ อย่างในบริษัทหรือกระทั่งไปทำยังบริษัทอื่นในเครือหรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานใดสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิตจนถึงการวางตลาด

7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family) คือ การที่องค์กรดูแลเอาใจใส่พนักงานในทุกๆด้าน รวมถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในเวลาหรือนอกเวลางาน พนักงานมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความใกล้ชิดและเป็นกันเอง ไม่เน้นการปฏิบัติงานต่อกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นในฐานะคนกับคน มิใช่ฐานะเจ้านายกับลูกน้อง

เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ (2550 : 29-20) กล่าวว่า องค์กรแบบ Z มีการนำมาใช้ในการควบคุมงานเช่นกัน แต่อยู่ในขอบเขตจำกัดและมีความสมดุลกับการใช้ความไว้วางใจซึ่งกัน

และกัน โดยการพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการคิดถึงหมู่คณะให้เกิดแก่องค์กร ปรัชญาขององค์กรคือ การรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมและทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระบบ Z จะไม่ยึดถือการปกครองแบบระบบอาวุโสสมบูรณ์แบบและไม่ยึดระบบความแยกอิสระต่อกันในการทำงาน แต่จะใช้ส่วนประกอบจากทั้งสองแนวทางมารวมกัน

นอกจากยังมีนักวิชาการหลายท่านได้รวบแนวทางการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) หรือที่เรียกว่า การจ้างงานตลอดชีพ (Life Time Employment) เป็นเอกลักษณ์สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารแบบญี่ปุ่น เมื่อพนักงานได้รับการบรรจุทำงานกับองค์กร พนักงานจะเข้าทำงานจนกระทั่งถึงกำหนดอายุเกษียณ (วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม. 2554 : 33) นักวิชาการทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวต่างชาติ ชื่นชมกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ และได้ยกความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นให้เป็นผลของระบบการจ้างงานตลอดชีพ ลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพที่ได้รับการยกย่องอย่างเด่นชัดคือ การเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน (ทิม คีลี่; และสุนันทา เสียงไทย. 2552 : 76-77; อ้างอิงจาก Hasegawa. 1986)

2. ระบบอาวุโส เป็นระบบที่มีรากฐานมาจากความคิดแบบลัทธิขงจื้อ ให้ความสำคัญกับระบบสังคม การบริหารแบบญี่ปุ่นมีระบบการประเมินผลในการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้า โดยมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานตามลำดับความอาวุโส ก่อให้เกิดทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในทุกด้าน ช่วยในการติดต่อประสานงานระหว่างภายในองค์กร ผลตอบแทนในรูปค่าจ้างจะสูงขึ้นตามอายุการทำงาน เป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่ในบริษัทเป็นเวลานาน ระบบอาวุโสให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นเวลานานทำให้พนักงานเติบโตและบรรลุวุฒิภาวะทั้งในแง่สังคมและในแง่เทคนิค ในการทำงาน ซึ่งเมื่อพนักงานได้สั่งสมประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น การให้ความสำคัญเช่นนี้ก็ย่อมสะท้อนอยู่ในเงินเดือน ซึ่งอ้างถึงคุณธรรม คุณความดี และผลงานต่างๆ ที่พนักงานสะสมไว้ในช่วงปีที่ผ่านมา โดยร่วมมือกับผู้ร่วมงานของตนและรวมถึงความสามารถด้านเทคนิคและสังคม ภายใต้ระบบอาวุโสในปัจจุบันค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจะดำเนินต่อไปตามระยะเวลาการทำงานในบริษัท โดยมีการปรับเล็กน้อยเพื่อสะท้อนให้เห็นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบญี่ปุ่นไว้ว่า เป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม งานจะถูกมอบหมายให้กับกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล การสร้างความสามัคคีในกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยการกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่มทุกๆ คน ในการแก้ปัญหาจะใช้กลุ่มมากกว่าผู้เชี่ยวชาญ เพราะจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน กลุ่มงานต่างๆ ในองค์กรจะมีขอบเขตจำกัดตามความรับผิดชอบ

ของกลุ่มเท่านั้น โดยจะมีบริษัทเป็นผู้คอยประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่มและควบคุมการฝึกอบรมต่างๆ การประเมินผลงานของกลุ่มจะประเมินจากขนาดของกลุ่ม จำนวนครั้งของการย้ายงานจำนวน และความเร็วของการผลิต เป็นต้น การทำงานเป็นทีมนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นปรัชญาในการบริหารเท่านั้น แต่จะมีผลพลอยได้ทำให้พนักงานมีความรู้กว้างขึ้นซึ่งจะสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีใครในทีมหยุดงานไป (สุพิชฌาย์ แสงทอง. 2556 : 73)

4. การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringisho) การตัดสินใจของญี่ปุ่นกระทำจากระดับล่างสู่ระดับบน สังคมญี่ปุ่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน ก่อให้เกิดความสามัคคี เรียกว่าระบบ ริงงิ (Ringi) บริษัทญี่ปุ่นได้กำหนดการมอบหมายหรือการกระจายอำนาจให้ผู้จัดการระดับล่าง มีอำนาจกำหนดวิธีการทำงาน โอกาสในการตัดสินใจ รวมทั้งผู้มีอำนาจระดับสูง ข้อดีของระบบริงงิเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจรับรอง (นิตยา ประเสริฐศรี. 2529 : 80-86) การตัดสินใจร่วมกันจากหลายๆ ฝ่าย เป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้แสดงความคิดเห็นภายในสายบังคับบัญชา ก่อให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกัน บางครั้งเกิดปัญหาความล่าช้า แต่พนักงานก็ยอมรับถึงรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจะยังไม่ทำการตัดสินใจจนกว่าจะได้ร่วมปรึกษาหารือกับพนักงานเสียก่อนว่ามีความคิดเห็นอย่างไร เมื่อทุกคนเห็นชอบร่วมกัน การตัดสินใจก็จะเกิดขึ้น (วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม. 2554 : 38)

ทิม คีลี่; และสุนันทา เสียงไทย (2552 : 164-166) กล่าวว่า ริงงิ คือการทำหนังสือเวียนในหมู่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นชอบก่อนการประชุมจริง เป็นการดำเนินการเพื่อให้มีการอนุมัติเรื่องบางเรื่องโดยการเวียนเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังสมาชิกในองค์กร ทั้งในแนวนอนและแนวดิ่ง เมื่อผู้จัดการยอมรับข้อเสนอใดๆ จะทำการตีตราประทับเพื่อแสดงถึงการเห็นด้วยในข้อเสนอนั้นๆ ดังนั้น นักวิชาการบางท่านจึงเรียกระบบ ริงงิ ว่า “ความเข้าใจที่เป็นเอกฉันท์” และกระบวนการตัดสินใจโดยการอนุมัติและการยืนยันเห็นชอบ ริงงิในบริบทนี้จึงใช้เพื่อยืนยันว่า องค์ประกอบของการไม่เห็นด้วยถูกขจัดออกไปในขั้นตอนระหว่างทาง เมื่อหนังสือเวียน (Ringisho) ขึ้นถึงระดับสูงสุดขององค์กร แสดงว่าข้อเสนอนั้นอาจได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการในที่สุด

นอกจากนั้น จากการรวบรวมเอกสาร บทความและประสบการณ์การทำงานกับชาวญี่ปุ่น เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554) ได้สรุปวัฒนธรรมการจัดการแบบญี่ปุ่น 9 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมการจัดการที่ยึดระบบอาวุโส (Seniority Respect) คือการที่บุคคลทำงานในองค์กรเป็นเวลานาน ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงาน ซึ่งจะมีระดับไต่สูงขึ้นตามอายุการทำงาน ระบบอาวุโสขององค์กรญี่ปุ่นเน้นความสัมพันธ์โดยผู้อาวุโสกว่าจะต้องมีการดูแลช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า โดยการสอนงาน แบ่งปันความรู้ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัฒนธรรมการจัดการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและมีการจ้างงานตลอดชีพ (Long Life Employment) องค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก นับตั้งแต่การสมัครงาน กระบวนการคัดเลือก จะมีความพิถีพิถัน แต่ในขณะเดียวกันก็จะให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ถึงแม้ว่าไม่มีทักษะ หรือประสบการณ์มาก่อนก็ตาม โดยจะมีระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากการพัฒนาในการศักยภาพและทักษะการทำงานแล้ว ยังคำนึงถึงความยุติธรรมในการจ้างงานอีกด้วย

3. วัฒนธรรมการจัดการและการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision making) เป็นกระบวนการทำงานแบบกลุ่มโดยมีความคิดเห็นที่พ้องกันเพื่อเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในภาพรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ โดไม่ได้ขัดต่อการทำงานที่ยึดอาวุโส เพราะผู้อาวุโสจะรับฟังลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องในการเสนอความคิดเห็นที่จะส่งผลต่อบริษัทหรือองค์กร ซึ่งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ลูกน้อง ซึ่งวิธีการตัดสินใจร่วมกันนี้ชาวญี่ปุ่นเรียงว่า ระบบริงงิ (Ringi) กล่าวได้ว่า ระบบนี้ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายองค์กรได้

4. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นคุณภาพ (Quality Focusing) ในองค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญหรือเน้นที่คุณภาพของกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยมักจะปรากฏคำว่า “อย่าหยุดความพอใจอยู่เท่านั้น จงปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา” หรือคำว่า “ความปลอดภัยต้องมาก่อน (Safety First) นับเป็นการกระตุ้นบุคลากรทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัทลงไปจนถึงพนักงาน ให้ช่วยกันมองหาแนวทางใหม่ในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อลดอัตราของเสียลง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจกับสิ่งที่ได้ช่วยสร้างสรรค์ขึ้นมาพัฒนางาน พร้อมกันนั้น องค์กรของชาวญี่ปุ่นจะมีการพัฒนาทักษะของบุคลากร ปลูกฝังวัฒนธรรมการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการกระทำที่ดีกว่าเสมอ โดยกระบวนการเน้นคุณภาพนี้จะเริ่มตั้งแต่การผลิตสินค้า ไปจนถึงความสวยงามของการบรรจุหีบห่อ การจัดการองค์กรที่เน้นคุณภาพนี้สามารถสะท้อนให้เห็นได้จากหลักการและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กรญี่ปุ่น และถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การพัฒนาคุณภาพด้วยรวม (TQM) กิจกรรม 5ส และ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

5. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Personal Development) ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการศึกษา การเรียนรู้ในงาน บุคลกรทุกคนต้องได้รับการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน ซึ่งบางองค์กรใช้เวลากว่า 6 เดือน รวมทั้งการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การสอนงานจากรุ่นพี่ และในทุกปีบุคลากรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนาความรู้ หรือพัฒนาทักษะการทำงาน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ พฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น

6. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิด

ระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กร เมื่อปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งๆ จนชำนาญแล้วก็จะโยกย้ายให้ไปทำงานในหน้าที่ใหม่เพื่อเรียนรู้งานใหม่ การปฏิบัติเช่นนี้ เกิดขึ้นทั้งในพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร นอกจากนี้ระบบการโยกย้ายตำแหน่งงานนี้ยังส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรอีกด้วย

7. วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการวางแผนระยะยาว (Long Term Planning) ด้วยชาวญี่ปุ่นมีนิสัยการทำงานอย่างเร่งรีบและเคร่งครัดในเรื่องเวลา โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่ต้องผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าให้ทันเวลาเพื่อตอบสนองการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ดังนั้นองค์กรญี่ปุ่นจึงมีวัฒนธรรมการจัดการเน้นการวางแผนระยะยาวและเน้นคุณภาพควบคู่กันไป เป็นการวางแผนเพื่อป้องกันเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้และลดความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรและสูญเสียศักยภาพในการแข่งขัน

8. วัฒนธรรมการจัดการที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์กรญี่ปุ่นเป็นรูปแบบกระจายอำนาจตามลำดับขั้น มีความคล่องตัวสูงไม่ได้รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ทำให้เมื่อมีปัญหาบุคคลที่มีอำนาจรองลงมาในลำดับถัดๆ ไปสามารถตัดสินการปัญหาและสั่งให้ดำเนินการแก้ไขได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องรออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงสุด ระบบนี้ทำให้สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกาล

9. วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) วัฒนธรรมการจัดการที่นิยมให้ของขวัญ (Gift Giving) สำหรับการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นมีการให้ของขวัญแก่กัน ทั้งการที่หัวหน้าหรือผู้บริหารให้ของขวัญแก่ลูกน้อง หรือลูกน้องให้ของขวัญแก่หัวหน้าหรือผู้บริหารทั้งในเทศกาลต่างๆ หรือในวาระพิเศษโดยให้เพื่อเป็นการตอบแทนในคุณความดี หรือตอบแทนในการเจรจาธุรกิจ นอกจากนั้นในการทำงานของชาวญี่ปุ่นยังมีวัฒนธรรมที่ผู้บริหารมีการจัดเลี้ยงเพื่อตอบแทนความเหน็ดเหนื่อยให้แก่พนักงาน เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น และเป็นกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ความคิด การปฏิบัติ เป็นต้น

ดังที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารแบบญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร และการทำงานร่วมกัน จึงมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและกระตุ้นบุคลากรให้คิดค้นแนวทางใหม่ๆ นำมาปรับปรุงในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยู่กับองค์กรได้นาน ผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว (จนเกษียณอายุ) การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน การเน้นจัดการที่เน้นคุณภาพ เน้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนามาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)

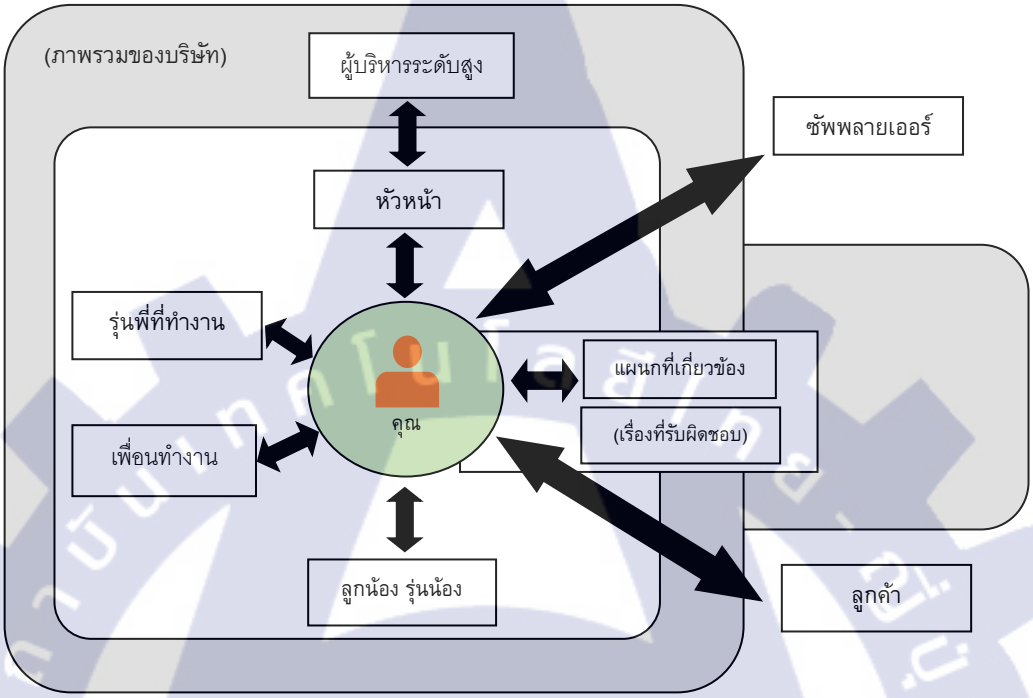
การสื่อสารแบบโฮเรนโซ (Ho-Ren-So) เริ่มมีในปี 1982 โดย โทมิจิ ยามาซากิ (Masayugi Manou. 2018; อ้างอิงจาก Tomichi Yamasaki. 1998) ประธานบริษัทหลักทรัพย์ยามาเนะซึ่งปัจจุบันคือบริษัทหลักทรัพย์ SMBC Friend Securities Co.,Ltd. จัดกิจกรรมรณรงค์การใช้ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่ดีให้กับองค์กร และได้ตีพิมพ์หนังสือในปี 1986 ชื่อว่า "โฮเรนโซทำให้บริษัทแข็งแกร่ง – การบริหารธุรกิจด้วยการรายงาน ติดต่อ และปรึกษา" (Horenso ga kaisha wo tsuyokusuru – Houkoku Renraku Soudan no keieigaku) กล่าวถึงการทำงานที่ใช้หลักการโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ไม่ได้เป็นเพียงแค่การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่มีทั้งการรายงานบน-ล่าง (หัวหน้า-ลูกน้อง) อย่างกระตือรือร้น การติดต่อประสานงานซ้าย-ขวา (เพื่อนร่วมงานหรือคนรอบตัว) อย่างราบรื่น และการปรึกษาได้ทั้งบน-ล่าง และซ้าย-ขวา (หัวหน้า-ลูกน้อง และบุคคลที่อยู่รอบตัว) อย่างตรงไปตรงมา ซึ่งหลักการนี้เริ่มเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมในประเทศญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมการทำงานในลักษณะ (Anshuman Khare; Nobutaka Odake; and Hiroki Ishikura. 2021). จนกลายเป็นเรื่องพื้นฐานในการดำเนินงานธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นที่เพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีม

โนกุจิ ซาโตมิ (Noguchi Satomi. 2007) กล่าวในหนังสือเรื่องพื้นฐานของ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) กับการเสริมความสามารถในการนำไปปฏิบัติโดยเริ่มตั้งแต่หนึ่ง: ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้กลายเป็นคนที่ทำได้ ดังนี้

<u>ความสำคัญของ โฮ เรน โซ (Ho Ren So)</u>

สาเหตุจากงานที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มีปัญหามาจากการขาดความสามารถในการสื่อสาร เมื่อความสามารถในการสื่อสาร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่นลดลง การสื่อสารอย่างแข็งขันในที่ทำงานที่เคยมีในอดีต ก็จะเริ่มจืดจาง จนทำให้ที่ทำงานไร้การสื่อสารกัน เมื่อในที่ทำงานไร้การสื่อสารกัน ต่างคนต่างทำงานก็จะสนใจเพียงแต่งานของตนเพื่อให้ผลงานตนเองเป็นที่โดดเด่น การที่หัวหน้า เพื่อนร่วมงานมาร่วมตรวจเช็คก็จะทำได้ยาก ทำให้เกิดความเสียหายจากความผิดพลาดและความเข้าใจผิดได้ง่ายเช่นกัน เพราะไม่ได้ดำเนินการสื่อสารกันให้เพียงพอ ความสามารถในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น ก็จะยิ่งลดลงไปเรื่อยๆ ต่อให้มีสิ่งที่อยากจะถาม สิ่งที่อยากจะปรึกษา ก็จะเริ่มไม่สามารถเข้าไปชวนคุยก่อนได้ ความผิดพลาดในการแจ้ง การลืมรายงานก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น เกิดเป็นความขัดแย้ง ต่างฝ่ายต่างถามหาความรับผิดชอบของอีกฝ่ายเช่นนี้เมื่อใดก็เปรียบเสมือนกับอาการป่วยระยะสุดท้าย ความผิดพลาดใหญ่ๆ ทำให้เกิดปัญหาสูญเสียทั้งเงินมหาศาลและเวลา แค่เพียงการแจ้งหรือประสานงานที่ผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ก็อาจจะทำให้คนที่ทำงานร่วมกันเกิดความบาดหมางถึงขั้นเสียความไว้เนื้อเชื่อใจอีกฝ่าย สิ่งนี้จึงเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงอันตราย การทำงานแบบเป็นทีมที่

ควรจะเป็นจุดแข็งขององค์การที่เรียกว่า บริษัท ก็จะไม่สามารถทำได้ ยิ่งบริษัทไม่สามารถทำงานแบบเป็นทีมได้ ก็จะไม่มีทางเพิ่มผลกำไร ภายใต้สังคมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงได้ คำตอบที่จะช่วยให้หลุดพ้น หรือไม่ให้ตกอยู่ในสภาพเช่นนั้นก็คือ โฮ เรน โซ (Ho Ren So)



รูปที่ 2 ภาพองค์การที่มี โฮ เรน โซ ดี ทั้งแนวตั้งและแนวนอน

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p. 17.

ถ้าคุณอยู่ตรงกลางจะดำเนินการ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) อย่างไร ลูกศรที่เชื่อมโยงกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ นั้น แสดงถึงการสื่อสารด้วย โฮ เรน โซ (Ho Ren So) หากเน้นการปลูกฝัง โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ในบริษัทที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อยู่แล้ว ก็ยังสามารถรักษาเส้นทางของการสื่อสารตามที่แสดงด้วยลูกศรนี้ ข่าวสารต่างๆ ก็จะไปมาผ่านเส้นทางเหล่านั้น และถูกนำไปแบ่งปันให้กับผู้ที่ต้องการ ถ้าเป็นเช่นนั้น บรรยากาศในที่ทำงานก็จะดีขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานก็จะดีขึ้นตามมาด้วย เมื่อมีการตรวจสอบก็จะลดความผิดพลาดได้ด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบเป็นทีม ทุกคนในทีมก็จะทำงานดีขึ้น สร้างผลลัพธ์ได้มากขึ้น

สิ่งที่ต้องรู้ก่อน โฮ เรน โซ (Ho Ren So)

1. มีแค่คำเท่านั้นที่จะถ่ายทอดความหมายได้

วิธีคิดหรือค่านิยมของคนที่ทำงานล้วนแตกต่างไปตามแต่ละบุคคล สามัญสำนึกหรือมาตรฐานในการตัดสินเรื่องราวต่างๆ ของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสาร เรื่องราวในเรื่องเดียวกัน แต่ก็ไม่ใช่ว่าคนอื่นจะตอบสนองเหมือนกันกับคุณ ส่วนมากทุกคนจะคิดว่าถึงจะไม่อธิบายละเอียดก็คงจะเข้าใจแหล่ะมั้ง บางทีก็คิดว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะไม่เข้าใจ แต่การสื่อสารในทางธุรกิจ ควรนำตัวเองไปยืนอยู่ในจุดยืนของอีกฝ่าย สิ่งที่คิด สิ่งที่ต้องถ่ายทอดต้องพูดออกมาจากปากทั้งหมด หรือเขียนเป็นเมล ถ้าไม่สื่อออกมาเป็นคำก็จะทำให้อีกฝ่ายไม่เข้าใจ

2. ใช้ภาษาที่เข้าใจกันโดยทั่วไปเพื่อการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่หลากหลาย

ค่านิยมที่ต่างกัน การใช้คำย่อมแตกต่างกันตามไปด้วย ความแตกต่างของแต่ละบุคคลย่อมปรากฏให้เห็นจากการใช้คำและวิธีการพูดที่แตกต่างกัน หากไม่ลบความแตกต่างนี้ก็จะไม่สามารถถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างถูกต้อง จึงไม่ควรใช้คำย่อที่รู้กันเองแค่เฉพาะในคนกลุ่มวัยเดียวกันหรือคำภาษาวัยรุ่นในแวดวงของธุรกิจ และควรเรียนรู้การใช้คำศัพท์ทางธุรกิจ คำยกย่อง ซึ่งเป็นภาษาที่เข้าใจกันโดยทั่วไป

3. คนที่ทำได้กับคนที่ทำไม่ได้ต่างกันที่จดบันทึกหรือไม่

การสร้างนิสัยในการจดบันทึกเป็นพื้นฐานในพื้นฐานของธุรกิจและการสื่อสาร ไม่เฉพาะแค่โฮ เรน โซ เท่านั้น มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ลืมอยู่บ่อยๆ ถึงจะคิดว่าไม่ลืมแน่ๆ แต่พอนึกถึงขึ้นมา ก็ลืมสนิท นึกไม่ออก ไม่ว่าใครก็คงจะเคยมีประสบการณ์แบบนี้ ถ้าจดบันทึกก็จะทำให้ตนเองสามารถกลับไปสืบค้นอดีตได้

4. ป้องกันความผิดพลาดด้วยการถ่ายทอดข้อมูลแบบ 5W1H

สิ่งที่ควรพึงระลึกไว้เพื่อป้องกันการตกหล่นหรือบกพร่องของข้อมูลที่จะถ่ายทอดด้วยการ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) คือ การถ่ายทอดเนื้อความอย่างครอบคลุมด้วย 5W1H What อะไร (เนื้อหา) Why ทำไม (วัตถุประสงค์) When ภายในเมื่อไหร่ (เวลา กำหนดเวลา) Where ที่ไหน (สถานที่) Who ใคร หรือกับใคร (ผู้ที่เกี่ยวข้อง) How อย่างไร (แนวทางการเดินหน้าวิธีการ)

5. ถ้าเน้นการปลูกฝัง โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ก็จะทำให้แบ่งปันข้อมูลข่าวสารได้

โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ไม่ได้หมายถึงแค่การรายงาน ประสานงาน ปรึกษา แต่คุณลักษณะที่แท้จริงก็คือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่อยู่ในที่ทำงานมาแบ่งปันให้กับทุกคนที่จำเป็นต้องได้รับข้อมูลนั้น โดยที่ไม่มีตกหล่นบกพร่อง อันจะทำให้ทำงานได้ดีขึ้นและเพิ่มผลลัพธ์ได้มากยิ่งขึ้น นี่คือวัตถุประสงค์อันดับหนึ่งของ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ซึ่งเป็นธรรมดาอยู่แล้วที่ข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นควรจะถูกแบ่งปันล่วงหน้า ก่อนเวลาที่จำเป็นต้องใช้จริง โดยข้อมูลที่แบ่งปันไม่จำกัดเฉพาะตัวเลขหรือสถานะความคืบหน้าที่เกี่ยวกับงาน

เท่านั้น ยังรวมถึงการตระหนักถึงปัญหาแล้วเสนอแนะว่าทำแบบนี้ดีกว่าหรือไม่ เจตนารมณ์และความคิดของผู้ที่ทำงานด้วย เช่น ปรัชญาการบริหารของผู้ก่อตั้งบริษัท ผู้บริหารเองก็เป็นข้อมูลที่ควรถูกถ่ายทอดให้กับทุกคนในที่ทำงาน ข้อมูลที่ถูกนำไปแบ่งปันจะกลายเป็นความรู้ที่ทุกคนในที่ทำงานรับรู้ร่วมกัน เดินหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรากฐานที่จะเพิ่มผลกำไรให้มากยิ่งขึ้น

ความหมายของ โฮ เรน โซ (Ho Ren So)

โฮโคะขุ (Houkoku) หน้าที่ของ โฮ ก็คือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในแนวตั้งตั้งแต่ระดับบนคือ ประธานบริษัทไปจนถึงพนักงานทั่วไป คำสั่งและการรายงานถือเป็นเซ็ทเดียวกัน ในที่ทำงานจริงข้อมูลจากบนสู่ล่างจะเริ่มต้นด้วยการสั่งการลงมา เมื่อผู้บริหารระดับสูงสั่งมาที่ผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย จากผู้จัดการฝ่ายสู่ผู้จัดการส่วนของแต่ละทีม และจากผู้จัดการส่วนไปยังพนักงานทั่วไป ซึ่งทีมรวมที่เรียกว่าบริษัท ก็จะทำงานตามคำสั่งจากบนลงล่างแบบนี้ แต่ลำพังการสั่งงานจากบนลงล่างอย่างเดียว ก็จะไม่มีข้อมูลข่าวสารของที่หน้างานเข้ามาที่ผู้บริหารระดับสูง เมื่อไม่มีข้อมูลข่าวสารก็จะไม่สามารถออกคำสั่งใหม่ได้ ดังนั้นลักษณะการไหลของข้อมูลจากล่างขึ้นบนหรือ โฮโคะขุ (Houkoku) (การรายงาน) จึงเป็นสิ่งจำเป็น หน้าที่อันดับแรกของ โฮโคะขุ (Houkoku) ก็คือการหมุนวงจรของคำสั่งและการรายงานนี้อย่างต่อเนื่อง

โฮโคะขุ (Houkoku) (การรายงาน) แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

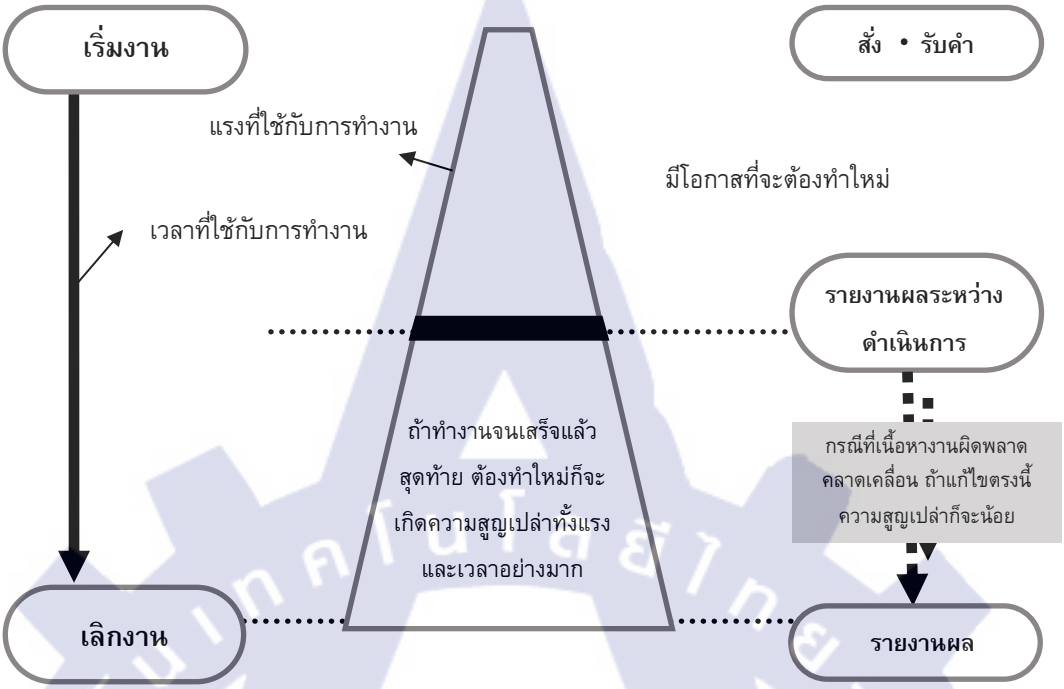
1. การรับคำสั่ง การรับคำสั่งจากหัวหน้ามาอย่างถูกต้อง คือก้าวแรกที่จะช่วยให้รายงานได้ดียิ่งขึ้น

2. การรายงานผล เมื่อทำงานเสร็จแล้ว จะต้องรายงานผลลัพธ์นั้น นี่ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานและคือส่วนที่เป็นพื้นฐานของ โฮโคะขุ (Houkoku)

3. การรายงานปัญหา ถือเป็นการรายงานที่จำเป็น ในยามที่เกิดปัญหาขึ้นมาในระหว่างงานแล้วไม่รู้ว่าควรจะทำอย่างไรดี

4. การรายงานสิ่งที่สังเกตพบเห็น เป็นการรายงานที่ยกระดับขึ้นมาอีกขั้นหนึ่ง เป็นการนำสิ่งที่สังเกตพบเห็นรายงานให้กับหัวหน้า เพื่อนำไปสู่วิธีการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การรายงานผลระหว่างดำเนินการ กรณีที่เป็นงานซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการนานต่อให้งานยังไม่เสร็จก็ตามแต่ก็ควรรายงานผลระหว่างดำเนินการ เพื่อช่วยลดความสูญเปล่าในด้านเวลาและแรงที่ใช้ไปกับงานนั้นๆ



รูปที่ 3 ประโยชน์จากการรายงานผลระหว่างดำเนินการ

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p. 93.

วิธีการรายงาน ควรรายงานจากข้อสรุปก่อน โดยมีลำดับดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการรายงานจากข้อสรุป ผลลัพธ์ ตัวอย่างประโยค: ผู้จัดการแผนกครับ เมื่อวานมีการแจ้งมาว่า บริษัท B ไม่เลือกใบเสนอราคาที่ส่งไปครับ

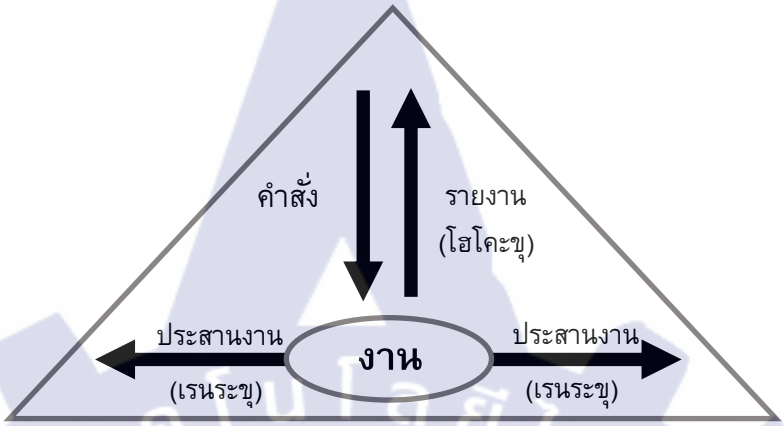
2. อธิบายความเป็นมา สาเหตุและเหตุผลที่นำมาสู่ข้อสรุปนั้น ตัวอย่างประโยค: ดูเหมือนว่าเราจะไม่สามารถเอาชนะใบเสนอราคาของบริษัท D กับบริษัท H ที่เป็นคู่แข่งได้นะครับ

3. ถ้าถูกถาม ในตอนท้ายสุดก็ให้เสริมความคิดเห็นของตนเองลงไป ตัวอย่างประโยค: ผมคิดว่าเราจำเป็นต้องปรับลดราคาวัสดุให้ถูกลงมาอีกสักหน่อยครับ

มีคนเป็นจำนวนมากที่มีลำดับการพูดตรงกันข้าม เริ่มอธิบายความคิดเห็น เหตุผลก่อนแล้วรายงานข้อสรุปในตอนท้ายสุด ซึ่งจะทำให้ประโยค 1 ประโยคยาวเกินไป เข้าใจยาก และใช้เวลานาน

เรนระขุ (Renraku) คือ การสื่อสารแบบแนวนอนเพื่อเดินหน้างานแบบเป็นทีม ในการทำงานที่ได้รับคำสั่งมานั้น จำเป็นต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานให้กับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน ทีมลีดเดอร์ ผู้คนในแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยเมื่อเทียบกับ โฮโคะขุ (Houkoku) (กับคำสั่ง) ที่เป็นการแบ่งปันข้อมูลในแนวตั้ง เรนระขุ (Renraku) ก็คือ สิ่งที่ช่วยเสริมจุดแข็งของ

องค์การให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการแบ่งปันข้อมูลในแนวนอนภายในที่ทำงาน เมื่อต้องทำงานแบบเป็นทีม



รูปที่ 4 การแบ่งปันข้อมูลในแนวนอน

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p. 113.

<u>องค์ประกอบของเรนระขุ (Renraku) มี 3 ประการ</u>

1. แบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่แน่นอน

1.1 ไม่ถ่ายทอดข้อมูลผิด ทั้งผู้ที่ได้รับการติดต่อและผู้ที่ติดต่อทั้งสองฝ่ายควรถ่ายทอดข้อมูลโดยไม่ผิดพลาด

1.2 เน้นการจดบันทึกและพูดทวนสิ่งที่ได้ยิน เพื่อยืนยันว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

1.3 สร้างนิสัยในการแจ้งตัวเลขที่แน่นอน

1.3.1 ไม่ย่อวันที่ เช่น ภายในวันที่ 8 เปลี่ยนเป็น ภายในวันที่ 8 กันยายน

1.3.2 พูดเป็นเวลาที่เทียบกับ 24 ชั่วโมง เช่น จาก 6 โมง เปลี่ยนเป็น 18 นาฬิกา

1.3.3 ไม่ใช้คำที่คลุมเครือ เช่น ต้นเดือนหน้า เปลี่ยนเป็น ภายในวันที่ 5 เดือนหน้า

1.4 ลองทบทวนดูว่าคิดไปเองหรือไม่ เพราะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีการแจ้งผิดพลาด

1.5 ควรยืนอยู่ในมุมมองของลูกค้า เพื่อให้มองเห็นถึงจุดที่ลืมแจ้งหรือแจ้งตกหล่น

2. การแจ้งหรือติดต่อกับบุคคลภายในบริษัท

2.1 การมุ่งทำงานให้มีบทบาทที่เด่นอยู่คนเดียวจะนำมาซึ่งสภาพที่ไร้การสื่อสาร

2.2 ฝึกการรับโทรศัพท์และจดบันทึกข้อความอย่างมืออาชีพ

2.3 การแจ้งไปโดยที่อีกฝ่ายไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ จะทำให้ถูกเมินเฉยได้ง่ายจึงควรถ่ายทอดให้อีกฝ่ายเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ด้วย

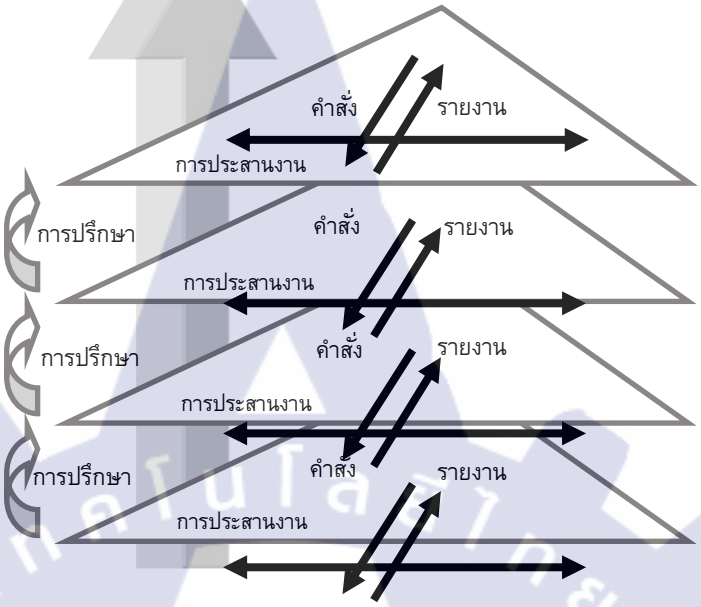
2.4 ถ้าไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ได้รับแจ้งควรตรวจสอบให้แน่ชัดโดยไม่ลังเล

3. การแจ้งหรือติดต่อกับบุคคลภายนอกบริษัทเช่น ผู้รับผิดชอบของซัพพลายเออร์หรือลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค

3.1 ควรถ่ายทอดด้วยภาษาที่ไม่ว่าใครก็เข้าใจได้

3.2 ควรติดต่อแสดงความขอบคุณทางอีเมล หรือจดหมายกับผู้ที่เจอกันครั้งแรก

โซดัน (Soudan) จะมีลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่แตกต่าง โฮโคะขุ (Houkoku) กับเรนระขุ (Renraku) คือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่ไหลผ่านภายในองค์การในแนวตั้งและแนวนอน ข้อมูลข่าวสารโดยหลักๆ จะเป็นสถานะความคืบหน้าเกี่ยวกับงานและข้อมูลแวดล้อม เช่น ทิศทางของบริษัทอื่น ราคาสินค้าของคู่แข่ง แต่ข้อมูลที่แบ่งปันผ่านการโซดันหรือการปรึกษานั้น จะเป็นข้อมูลในลักษณะที่ช่วยพัฒนายกระดับในภาพรวม เช่น การเล็งเห็นถึงปัญหา การเสนอแนะต่างๆ อาทิ งานนี้มีปัญหาตรงนี้ ทำแบบนี้จะดีกว่านะ ฯลฯ การปรึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งปันข้อมูลได้ว่า ปัญหาอยู่ที่จุดไหน เป็นปัญหาอย่างไร และกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหานั้นออกมา ทำให้เกิดการพัฒนายกระดับได้ทั้งส่วนรวมและตัวผู้ที่ไปขอคำปรึกษาด้วย โซดันจึงเป็นการพัฒนายกระดับขึ้นมาในแนวสูง ยิ่งทำให้พัฒนายกระดับสูงยิ่งขึ้นไปอีก ก็จะยิ่งตระหนักถึงปัญหามากขึ้นตามไปด้วย กลายเป็นสถานที่ทำงานที่มีการเสนอแนะความคิดเห็นกันอย่างแข็งขัน



รูปที่ 5 การพัฒนายกระดับผ่านการปรึกษา (โซดัน)

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p. 159.

ในช่วงที่ผู้ขอคำปรึกษากำลังพัฒนาความสามารถอยู่นั้น จะมีการนำสิ่งที่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับงานไปปรึกษาหัวหน้าหรือรุ่นพี่ในรูปแบบของการสอบถาม เพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง ต้องเติมเต็มสิ่งที่ยังขาดอยู่ด้วยความรู้จากรุ่นพี่และหัวหน้า ซึ่งการทำเช่นนั้นก็จะทำให้ผู้ขอคำปรึกษาพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น สิ่งนี้เรียกว่า “การปรึกษาเพื่อให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง” เมื่อผู้ขอคำปรึกษาพัฒนาตนเองขึ้นมาจนสามารถทำงานเองได้โดยที่ไม่ต้องถามหัวหน้าและรุ่นพี่แล้ว เนื้อหาที่จะปรึกษาก็จะเปลี่ยนแปลงไป กลายเป็นการนำสิ่งที่สังเกตพบหรือคิดได้ในระหว่างงาน มาปรึกษาในรูปแบบของการแชร์หรือเสนอแนะหัวหน้า การปรึกษาในลักษณะเช่นนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมและช่วยเพิ่มผลลัพธ์ เราเรียกการปรึกษานี้ว่า “การปรึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงงาน” ซึ่งมีเทคนิคดังนี้

<u>เทคนิคการปรึกษาเพื่อให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง</u>

1. ไม่กลัดกลุ้มใจกับงานเพียงลำพัง เมื่อไม่เข้าใจ ควรถามทันที

2. การเตรียมตัวล่วงหน้า 10 นาที จะทำให้การปรึกษาราบรื่น ผู้ที่เผชิญปัญหาคือคุณ คุณจึงรู้สถานการณ์ดี แต่สำหรับหัวหน้าและรุ่นพี่ที่คุณจะเข้าไปปรึกษาถือเป็นเรื่องที่เพิ่ง

รับรู้เป็นครั้งแรก ดังนั้นเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์อย่างถูกต้อง จึงควรสะสางข้อมูลที่อยู่ในหัวออกมาระดับหนึ่ง เตรียมเอกสารที่จำเป็นแล้วจึงเข้าไปปรึกษา โดยควรตระหนักว่าอะไรคือปัญหา อยากให้หัวหน้าและรุ่นพี่ทำอะไร แล้วตัวเองอยากจะทำอย่างไร ให้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และเตรียมประเด็นที่จะปรึกษาให้ชัดเจน จะทำให้การปรึกษามีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น แต่ถ้าใช้เวลาเตรียมมากเกินไปก็จะทำให้ปรึกษาช้าเกิน จึงควรกำหนดเวลาอยู่ที่ 10 นาที ซึ่งเป็นเวลาที่สามารถเตรียมเอกสารที่จำเป็นได้

3. ก่อนจะไปปรึกษาหัวหน้า ควรผ่านการคัดกรองจากรุ่นพี่ที่ทำงานก่อน

กรณีที่เป็นการปรึกษาเพื่อการทำงานอย่างถูกต้อง คนที่ควรเข้าไปขอคำปรึกษาอันดับแรกก็คือ รุ่นพี่ในแผนกเดียวกัน เพราะเป็นปกติอยู่แล้วที่รุ่นพี่ต้องเคยรับผิดชอบเรื่องที่เหมือนกับงานที่คุณทำอยู่ตอนนี้ ในสมัยที่เป็นพนักงานใหม่เมื่อหลายปีก่อน ถ้าถามรุ่นพี่ในแผนกเดียวกันส่วนมากก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้จึงค่อยเข้าไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้า

4. ไม่โยนให้หัวหน้าและรุ่นพี่ฝ่ายเดียว ควรมีความคิดเป็นของตัวเองด้วย

5. ค่อยๆ ยกระดับการปรึกษา อย่าเร่งรีบ อันดับแรกควรจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ก่อน และเมื่อเริ่มคุ้นเคยกับงานในระดับหนึ่งแล้ว จึงค่อยๆ เปลี่ยนสไตล์การปรึกษา มุ่งสู่การปรึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงงาน

6. เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม ต้องปรึกษาก่อนลงมือปฏิบัติ เพราะงานของคุณจะจบถึงแค่การพินิจพิเคราะห์ แต่ผู้ที่สามารถตัดสินใจได้คือ หัวหน้าเท่านั้น

7. สะสางเนื้อหาโดยใช้ใบบันทึกการปรึกษา

<u>เทคนิคการปรึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงงาน</u>

1. ระวังอย่าให้กลายเป็นการปรึกษาที่ยึดความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ เพราะบางคนดูภายนอกเหมือนว่ากำลังมาขอความปรึกษา แต่จริงๆ แล้ว แค่อยากให้อีกฝ่ายรับฟังความคิดเห็นของตนเองเท่านั้น แต่ไม่มีใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. แต่ละคนควรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เวลาที่จะปรึกษาอย่าคิดถึงสถานการณ์ของตัวเองเพียงคนเดียว ควรตระหนักว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมขนาดใหญ่ที่เรียกว่าบริษัทก่อน แล้วก็คิดหาวิธีการแก้ไขหรือขอคำปรึกษาจากหัวหน้า

3. การรายงานผลหลังจากปรึกษา ไม่ว่าผลลัพธ์จะดีหรือไม่ดีจำเป็นต้องรายงานเมื่อไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้าหรือรุ่นพี่แล้ว จากนั้นก็จะเป็นการเดินหน้าเรื่องต่างๆ ในรูปแบบของตนเองตามคำแนะนำ ซึ่งเมื่อเรื่องราวเหล่านั้นลุล่วง ก็ควรนำผลลัพธ์นั้นมารายงานกับคนที่ไปขอคำปรึกษาและบอกกล่าวขอบคุณอีกฝ่ายที่กรุณาให้คำแนะนำ และแม้ผลลัพธ์จะออกมาไม่ดีหรือเกิดสถานการณ์ต่างๆ ทำให้ต้องเลื่อนมาตรการแก้ไขที่ได้รับคำแนะนำมานั้นออกไปก่อน ก็ควรต้องรายงานเช่นกัน การปรึกษาและการรายงานผล หลังการปรึกษาถือเป็นเซ็ทเดียวกัน

การปรับปรุงงานในแต่ละวันด้วยโฮ เรน โซ และวงจร PDCA

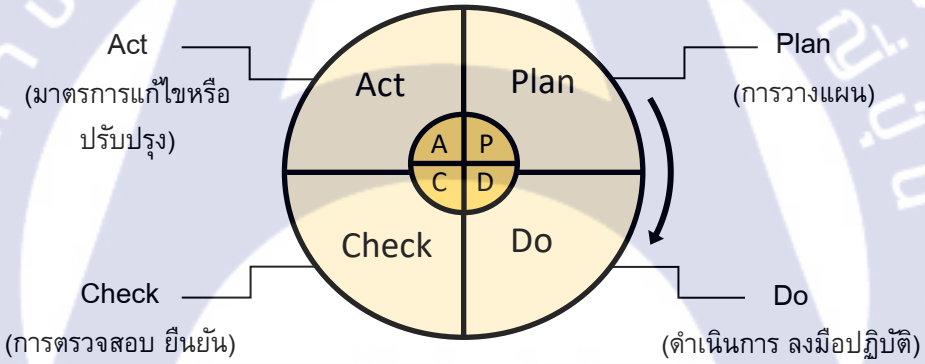
วงจร PDCA คือ วงจรในการบริหารจัดการงานอย่างเป็นแบบแผน ซึ่งถูกคิดค้นขึ้นในประเทศอเมริกา เมื่อประมาณ 50 ปีก่อน โดยนักเศรษฐศาสตร์ เอดวาร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) และวอเตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) เป็นการเดินหน้างานตามวงกลมที่หมุนไปตามเข็มนาฬิกาครั้งแล้วครั้งเล่า อธิบายในแต่ละสเต็ปดังนี้

P มาจากคำว่า Plan (แผน) คือ ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ดีขึ้นจากข้อมูลที่ผ่านมา

D มาจากคำว่า Do (ดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ) คือ ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนที่จัดทำไว้

C มาจากคำว่า Check (ตรวจสอบ ยืนยัน) คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ ยืนยันว่างานประสบผลสำเร็จตามแผนหรือไม่ มีการตกหล่นบ้างหรือไม่ และมีจุดที่ควรปรับปรุงบ้างหรือไม่

A มาจากคำว่า Act (มาตรการการแก้ไขหรือปรับปรุง) คือ ขั้นตอนการกำหนดมาตรการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในกรณีที่จำเป็นต้องปรับปรุงในขั้นตอน C

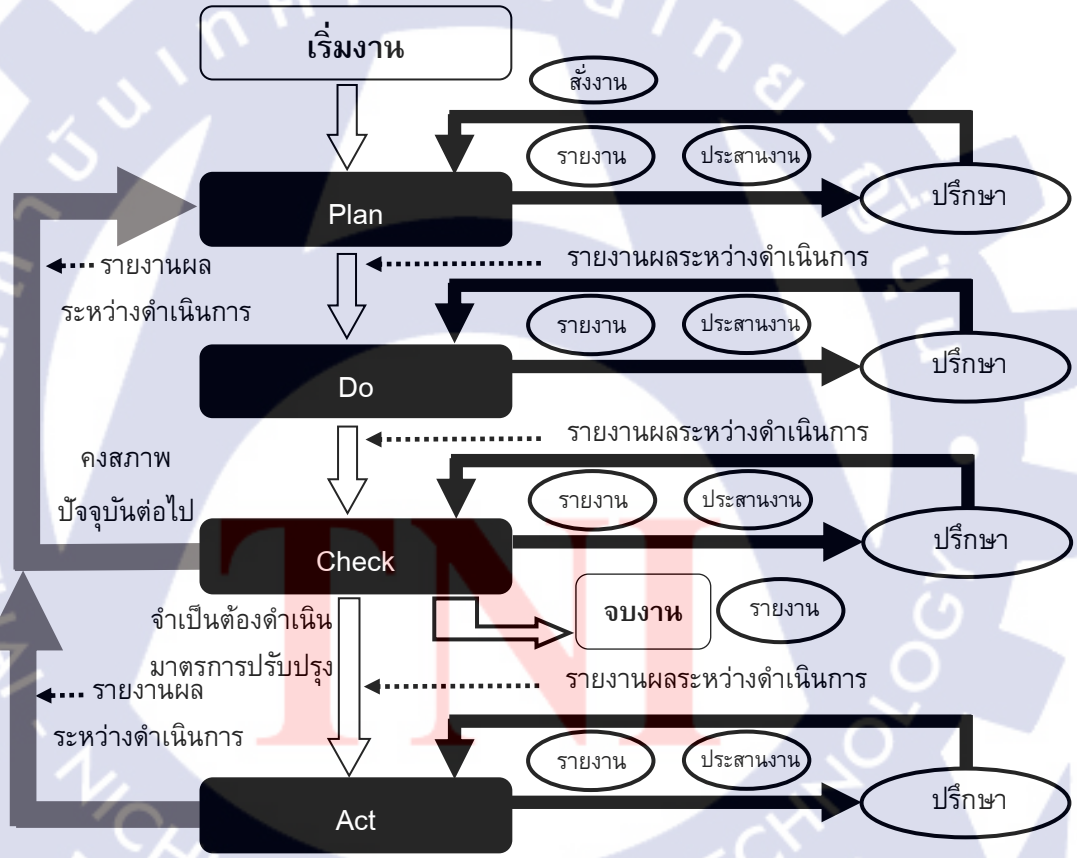


รูปที่ 6 วงจร PDCA

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p. 199.

เดิมทีแล้วถ้าคนทำงานแต่ละคนต่างคนต่างทำวงจร PDCA จะไม่ได้ช่วยให้ผลลัพธ์เพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ถ้าปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของตนเองเพียงคนเดียว แต่ที่ทำงานหรือสมาชิกในทีมทุกคนไม่ได้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ก็แทบไม่ได้แตกต่างไปจากเดิม แต่ถ้าปรับปรุงไปในทิศทางที่ผิดพลาด ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะกลายเป็นการลงแรงที่สูญเปล่า วงจร PDCA จึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการทั่วทั้งองค์กร มิเช่นนั้นจะไม่มีความหมาย ดังนั้น โฮ เรน โซ (Ho Ren So) คือสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับวงจร PDCA ในการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ

ปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม ในการดำเนินธุรกิจจริงๆ คนหนึ่งคนไม่มีทางตัดสินใจและดำเนินการเองในทุกเรื่องได้ วงจรเล็กๆ ของโฮ เรน โซ จึงถูกดำเนินการอยู่ในทุกขั้นตอนทั้ง 4 สเต็ป กล่าวคือ ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารกับทุกคนในที่ทำงานอย่างทั่วถึงด้วยการรายงานและประสานงาน ค้นหาวิธีการที่ดียิ่งขึ้นด้วยการปรึกษา ในวงจร PDCA แต่ละสเต็ปจะมีวงจรเล็กๆ นี้หมุนเวียนไปพร้อมๆ กับวงจร Kaizen ใหญ่ที่จะหมุนตามไปด้วย ในการดำเนินธุรกิจแต่ละวันจะต้องตระหนักถึงสิ่งดังกล่าว ใส่ใจในการปรับปรุงงาน นอกจากนี้ในวงจร โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ＋ PDCA สเต็ปที่สำคัญเป็นพิเศษก็คือ C การตรวจสอบยืนยัน ที่ตัดสินว่าจะเดินหน้าด้วยวิธีการแบบเดิม หรือจำเป็นต้องปรับปรุงอะไรหรือไม่ หรือจะจบงานเพียงเท่านั้น จึงต้องใส่ใจวงจรโฮ เรน โซ (Ho Ren So) เล็กๆ ในสเต็ปนี้เช่นกัน นอกจากนี้หากการย้ายจากสเต็ปหนึ่งไปสู่อีกสเต็ปหนึ่งใช้เวลานานก็จำเป็นต้องรายงานผลระหว่างดำเนินการเช่นกัน

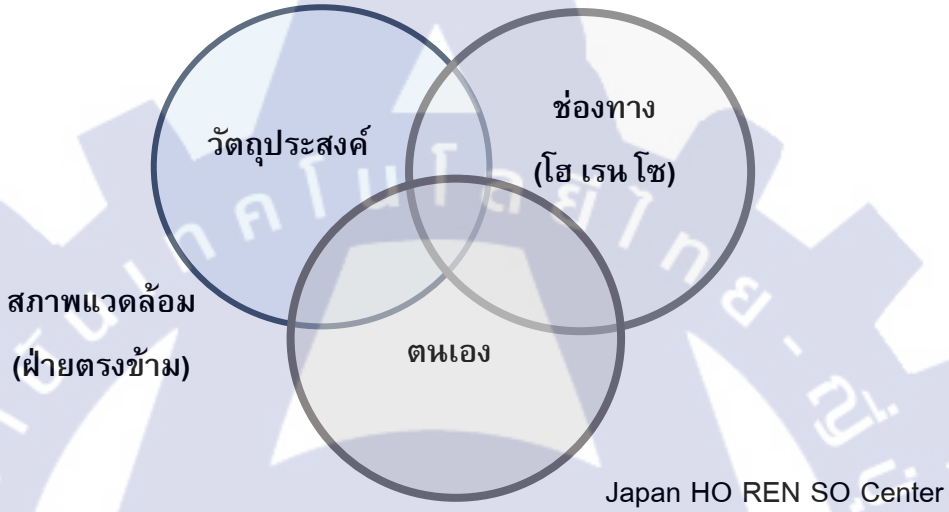


รูปที่ 7 แนวคิดของโฮ เรน โซเมื่อรวมกับวงจร PDCA

ที่มา : Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru.** p.201.

อิโตฟุจิ มาซาชิ (Itofuji Masashi. 2005) กล่าวไว้ในหนังสือโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่แท้จริงฉบับสมบูรณ์เพื่อผู้บริหารและผู้จัดการ : การบริหารจัดการด้วยข้อมูลว่า โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ของคนที่ทำได้กับคนทั่วไปนั้น สามารถสรุปออกมาเป็นแนวคิดมุมมอง 3 ประการ และ การแชร์ข้อมูลที่มีความลึก 3 ระดับ

มุมมอง 3 ประการเพื่อ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่มีประสิทธิผล



รูปที่ 8 มุมมอง 3 ประการเพื่อโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่มีประสิทธิผล

ที่มา : Itofuji Masashi. (2005). **Keieisha Kanrisha no Tameno Ketteiban Shin Horensodokuhon : Joho ni Yoru Manejimento.** p. 25.

มุมมอง 3 ประการเพื่อโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่มีประสิทธิผลได้แก่ ฝ่ายตรงข้าม: มองจากมุมมองของฝ่ายตรงข้าม วัตถุประสงค์: เพื่ออะไร ตนเอง: คำนึงถึงสถานการณ์โดยรวม รวมถึงตนเอง อันที่จริงแล้วสามารถนำมุมมองนี้ไปใช้เพื่อชีวิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาในสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพื่องานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพและอื่นๆ ได้เช่นกันไม่เฉพาะแค่ โฮ เร โซ (Ho Ren So) การมองด้วยมุมมอง 3 ประการ จะทำให้มองได้อย่างลึกซึ้งมากกว่าการมองแต่วิธีการเพียงอย่างเดียว ยกตัวอย่างเช่น โฮโคะขุ (Houkoku) เมื่องานเสร็จแล้วต้องรายงานโดยทันที แต่ฝ่ายตรงข้ามอาจจะอยากให้รอก่อนหรือไม่ ลักษณะนิสัยของฝ่ายตรงข้ามเป็นเช่นไร ตอนนี้ฝ่ายตรงข้ามกำลังยุ่งอยู่หรือไม่ หากมีการคิดถึงฝ่ายตรงข้ามก่อน แล้วจึงรายงาน ก็จะทำให้สามารถรายงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรโฮ เรน โซ (Ho Ren

So) (รายงาน ประสานงาน ปรึกษา) โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ด้วยว่าจะโฮ เรน โซ (Ho Ren So) เพื่ออะไร ยิ่งไปกว่านั้น ตนเองที่เป็น ผู้โฮ เรน โซ (Ho Ren So) นั้นก็ควรทบทวนตัวเองด้วยว่า เปิดเผยตรงไปตรงมาหรือไม่ เมื่อทำเช่นนั้นแล้วก็จะทำให้โฮ เรน โซ (Ho Ren So) (วิธีการและช่องทาง) แตกต่างไปจากที่ผ่านมา เวลาที่เกิดปัญหาใดๆ ขึ้น ในหัวคนเรามักมุ่งตรงสู่การค้นหาวิธีการหรือช่องทางว่าจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร เรียกว่าการคิดหาช่องทาง มีคนจำนวนมากที่มักคิดถึงแต่ช่องทาง แต่คนที่ทำได้นั้น ไม่เฉพาะแค่ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) แต่ไม่ว่างานไหนก็ตามแต่จะพินิจพิเคราะห์ (วิธีการ ช่องทาง) สิ่งต่างๆ จากมุมมอง 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อม (ฝ่ายตรงข้าม) วัตถุประสงค์และตนเองเสมอ

การแชร์ข้อมูลนั้นจะมีความลึก 3 ระดับ ซึ่งถือเป็นแก่นของ โฮ เรนโซ (Ho Ren So) ที่แท้จริง คำว่าแชร์ข้อมูล ในชีวิตประจำวันไม่ว่าใครก็คงจะเคยใช้หรือได้เห็น ได้ยินคำนี้ ถ้าการแชร์ข้อมูลนั้นขาดตกบกพร่อง ก็ต้องทำให้มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาทางการแพทย์ โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ เหล่านี้ หากมีข้อบกพร่องในการถ่ายทอดข้อมูลอาจจะทำให้เป็นอันตรายถึงชีวิต เรนระขุ (Renraku) หมายถึง การที่ผู้เกี่ยวข้องถ่ายทอดข้อมูล ซึ่งสิ่งที่ต้องถ่ายทอดนั้นไม่ใช่แค่ คำ หรือตัวอักษรเพียงอย่างเดียว เพราะสิ่งที่อยากจะถ่ายทอดจริงๆ ก็คือความหมาย ดังนั้นการแชร์ความหมาย จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นการแชร์ความรู้สึกก็เป็นสิ่งที่สำคัญด้วย

สิ่งจำเป็นอันดับแรกคือ ความลึกระดับที่ 1 การแชร์ข้อมูลข้อเท็จจริง อาทิ ตัวเลขเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงเป้าหมายของตัวเองเท่านั้น แต่ต้องรู้ทั้งเป้าหมายของแผนก เป้าหมายในภาพรวมของบริษัทด้วย เพราะสิ่งที่มักถูกคาดหวังให้ถ่ายทอดนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก อาทิ ปรัชญาการบริหาร ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคุณภาพ ราคา ตารางงาน คู่มือแต่ละอย่าง เป็นต้น ยิ่งผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กรเพิ่มขึ้นทั้งภายในและภายนอกบริษัท ภายในประเทศและต่างประเทศ การขยายผลข้อมูลให้กว้างก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เพื่อการนั้นจึงมีการลงทุนมหาศาลกับเตรียมพร้อมระบบสารสนเทศนั่นเอง การแชร์ข้อมูลข้อเท็จจริงในที่นี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการแชร์ Data

ความลึกระดับที่ 2 คือ การแชร์ความหมาย ส่วนมากธุรกิจขนาดใหญ่จะแตกต่างจากธุรกิจ SME ตรงที่มีปรัชญาการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร ในบางองค์กรได้ทำให้ปรัชญาการบริหารเป็นรูปธรรม ด้วยการนำมากำหนดไว้ในแนวทางการดำเนินงาน แต่คำว่าปรัชญาการบริหารนั้นจะเพียงแค่รู้ หรือท่องจำเพียงอย่างเดียวไม่ได้ การรู้ถึงปรัชญาบริหารนั้น จะอยู่ในระดับความลึกที่ 1 คือการแชร์ข้อมูลข้อเท็จจริง แต่แก่นของระดับความลึกที่ 2 คือ เข้าใจ ในบางครั้งบริษัทใหญ่ๆที่มีชื่อเสียงก็เกิดเรื่องเสื่อมเสียที่ขัดต่อความรู้สึกร่วมของคนในสังคม และในบริษัทนั้นก็มีปรัชญาบริหารที่เลิศหรู และเขียนไว้อย่างชัดเจนในหน้าที่ 1 ของ Handbook ที่พนักงานทุกคนมีอยู่ นี่เป็นตัวอย่างของการที่รู้อยู่แล้วแต่ไม่เข้าใจ

ความลึกระดับที่ 3 คือ การแชร์แนวความคิด เป็นการแชร์ข้อมูลในลักษณะที่เจาะลึกมากยิ่งขึ้น จากระดับความลึกที่ 1 ไปหาระดับที่ 2 นั้น กล่าวได้ว่าเป็นโลกของตรรกะทั่วไป ที่จะ

เข้าใจถึงเหตุผล (หลักการ) แต่ก็จะมีโลกที่หลักการนั้นเป็นไปตามที่คุณบอก แต่อีกฝ่ายไม่เห็นด้วยกับคุณ หรือ ไม่สามารถโต้แย้งกับคุณได้แต่ก็ไม่อยากทำด้วย ซึ่งนี่เป็นโลกแห่งอารมณ์ความรู้สึก เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีอารมณ์ความรู้สึกนั่นเอง แล้วจะทำอย่างไรจึงจะสามารถถ่ายทอดถึงแนวความคิดได้ ในระยะหลังมานี้มีคนที่ไม่พูดกับคนที่นั่งข้างๆ หรือนั่งตรงข้ามกัน แต่เลือกที่จะส่งอีเมลเพียงอย่างเดียว ซึ่งตัวอักษรในอีเมลเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถถ่ายทอดข้อมูลอย่างลึกซึ้งได้ การติดต่อผ่านจดหมายที่เขียนมือ โปสการ์ด น้ำเสียงจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นเพื่อถ่ายทอดและโน้มน้าวความรู้สึก วิธีการแบบอนาล็อกจึงดีกว่าดิจิทัล และท้ายที่สุดแล้ววิธีการที่ดีที่สุดก็คือการพบหน้ากัน เล่าความคิดของตนออกไปแบบตรงๆ และพูดคุยกัน

ในโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่แท้จริงจะมี 5 ระดับ โดยไล่ระดับจาก 1 ถึง 5 หากยึดถือโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่มีมุมมองฝ่ายตรงข้าม วัตถุประสงค์และตนเอง ก็จะทำได้ในระดับที่ 3, 4, 5 แต่หากยังเป็นโฮ เรน โซ (Ho Ren So) ในรูปแบบเดิมก็จะไม่เกินระดับ 3 ส่วนมากจะอยู่ระดับที่ 1 หรือ 2 โดยเนื้อหาในแต่ละระดับมีดังนี้

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ตารางที่ 1 โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่แท้จริง 5 ระดับ

ระดับ	โฮโคะขุ (การรายงาน) (ความรับผิดชอบ + α)	เรนระขุ (การประสานงาน) (การแบ่งปันข้อมูล)	โซดัน (การปรึกษา) (Synergy ผลจากการทำงานร่วมกัน)
ระดับ 5	• **รายงานอย่างตรงไปตรงมา** • เข้าใจว่าการที่อีกฝ่ายมีการรายงาน ประสานงาน ปรึกษา ที่ไม่ดีนั้น**ตนเองก็เป็นสาเหตุหนึ่งเหมือนกัน** • รายงานโดยตั้งเป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งคู่ ทั้งอีกฝ่ายและตนเอง (ตระหนักถึง**วัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายและวัตถุประสงค์ของตนเอง**) • ใช้**วิธีการรายงานตามความชอบของอีกฝ่าย**	• สนุกกับการรายงาน ประสานงาน ปรึกษา • ดำเนินการ “**บริหารจัดการด้วยข้อมูล**” • **ยิ่งเป็นข้อมูลที่ไม่ดี ก็ยิ่งแจ้งเร็ว** • เข้าใจว่า**ผู้ที่ให้ความหมายของข้อมูลก็คือ ตัวเอง** • สร้าง Connection ด้วยการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนและรวบรวมข้อมูล	• ดำเนินการ**สร้างองค์กรที่แชร์ข้อมูลโดยละเอียด** • ปฏิบัติต่อผู้ที่มีวิธีการรายงาน ประสานงาน และปรึกษาไม่ดี**ด้วยท่าทีที่ไม่มีอคติ เปิดใจกว้าง** และให้ความช่วยเหลือ (การปรึกษาเพื่อช่วยเหลือ) ・ เมื่อได้รับคำปรึกษาแล้ว ไม่ถามหาสิ่งตอบแทนและช่วยเหลือเต็มที่ ・ทุกคนให้คำปรึกษาและดำเนินการแก้ไขปัญหา (การปรึกษาเพื่อประโยชน์ร่วมกัน) ・ หากจำเป็น จะ**อยู่เคียงข้าง**และให้คำปรึกษาอย่างจริงใจกับอีกฝ่าย (วิธีการรายงาน ประสานงาน และปรึกษา)
ระดับ 4	• ไม่หยุดเพียงแค่การรายงานผล หรือสถานการณ์เพียงเท่านั้น แต่ยังมีการกล่าวแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างชัดเจน และเสริมข้อเสนอแนะ • นอกจากการรายงานเบื้องต้นแล้ว ยังมีการวิเคราะห์ สำรวจหาสาเหตุ และรายงานไอเดียที่จะแก้ไขปัญหาอีกด้วย • มีการรายงาน ประสานงาน ปรึกษา อย่างเหมาะสม หากได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจแล้ว • ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังรายงานผู้ใต้บังคับบัญชา (รุ่นน้อง) เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยไม่มีการตกหล่นด้วย	• พิจารณาถึงความสำคัญ ความเร่งด่วน ขอบเขตของผู้ที่ติดต่อประสานงาน (หน่วยงานอื่น บริษัทอื่น) ด้วยมุมมองที่สูงขึ้นไปอีกขั้น (ดูด้วยมุมมองของเบื้องล่าง มุมมองจากด้านข้าง และมุมมองจากภายนอกด้วย) • คิดถึงผลกระทบของเนื้อหาที่ประสานงาน วิธีการประสานงานต่อสิ่งต่างๆรวมถึงผลกระทบนั้นมีแนวโน้มที่จะขยายวงกว้างหรือไม่ • นอกเหนือจากการแจ้งข้อมูลดิบ ยังสามารถแจ้งข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองได้ด้วย	• สามารถถ่ายทอด**ความคิดเห็นของตนเองตามตรงและเปิดเผย โดยเคารพทั้งตนเองและผู้อื่น และสามารถประนีประนอม รองรับได้อย่างยืดหยุ่นอีกด้วย** • ให้**คนรอบตัวมีส่วนร่วม**ผ่านการให้คำปรึกษาและทำงานใหญ่ที่ไม่สามารถทำคนเดียวได้ • มีการแชร์ข้อมูลโดยละเอียด โดยใช้**คำถามที่มีประสิทธิภาพ** • มีผู้ที่สามารถปรึกษาอย่างเปิดใจ ตรงไปตรงมาได้

ตารางที่ 1 โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่แท้จริง 5 ระดับ (ต่อ)

ระดับ	โฮโคะขุ (การรายงาน) (ความรับผิดชอบ + α)	เรนระขุ (การประสานงาน) (การแบ่งปันข้อมูล)	โซดัน (การปรึกษา) (Synergy ผลจากการทำงานร่วมกัน)
ระดับ 3	• มีการรายงาน ประสานงาน ปรึกษา **โดยระบุวัตถุประสงค์ชัดเจน** • มี "การรายงานผลระหว่างดำเนินการ" เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน หากเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน หรือในกรณีที่มีวี่แววว่างานนั้นกำลังจะเสร็จแล้ว • ตระหนักว่าถึงความสำคัญของ "**การรายงาน ประสานงาน ปรึกษา ระหว่างดำเนินการ**" และนำไปปฏิบัติ • ใช้ "วิธีที่จะ**สื่อสารด้วย 3 หัวข้อ**"	• เข้าใจว่า เรนระขุ หมายถึง "การแชร์ข้อมูล" อีกทั้ง**แชร์ข้อมูลโดยละเอียด** • ช่วยผู้บังคับบัญชาด้วย "การให้ข้อมูล" ลักษณะเชิงรุก • ส่งจดหมายขอบคุณโดยไม่ล่าช้าและมีการโทรศัพท์แสดงความขอบคุณ (เข้าใจในวิธีการใช้อีเมล์ โทรศัพท์ และจดหมายขอบคุณอย่างถูกต้อง)	• ตรวจสอบ"การแสดงความคิดเห็น" "การให้ข้อมูล" และ "นโยบายหรือเจตนารมณ์ที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชา" ในรูปแบบที่เรียกว่า "การปรึกษา" • มีการทำเนะมาวาชิ (Lobby) ที่จำเป็นด้วยในระหว่างที่ทำการปรึกษา • แชร์ข้อมูลอย่างละเอียดด้วย "**การฟังอย่างกระตือรือร้น**" •ได้รับการปรึกษาจากทั้งภายในและภายนอกบริษัท ลูกค้า ผู้บังคับบัญชา • มีการปรึกษาเรื่องในอนาคตด้วย มิใช่แค่ปรึกษาเรื่องเฉพาะหน้าเพียงอย่างเดียว
ระดับ 2	• รายงาน ประสานงาน ปรึกษา โดยคำนึงถึงต้นทุน • ใช้โอกาสในการรายงาน เป็นโอกาสที่จะรู้ถึงความคิดของผู้บังคับบัญชา • มีการรายงาน ประสานงาน ปรึกษา ล่วงหน้าหากจำเป็น • ขอโทษอย่างตรงไปตรงมาเมื่อรายงาน (ประสานงาน) ผิดพลาด แก้ไขข้อผิดพลาดอย่างเหมาะสม และเพิ่มความระมัดระวังยิ่งขึ้น • รายงานโดยคิดถึง TPO คือเวลา (Time) สถานที่ (Place) สถานการณ์ (Occasion)	• ในกรณีที่อาจจะเกิดความผิดพลาด หรือเป็นเนื้อหาที่ต้องการความถูกต้องแม่นยำ จะแจ้งเป็นเอกสาร (Memo) • ถ้าเป็นข้อมูลที่สำคัญจะตรวจสอบเสมอว่าได้ถ่ายทอดให้อีกฝ่ายเข้าใจชัดเจนแล้วใช่หรือไม่ (ส่งสาร ≠ แจ้ง) • มีการใช้ประโยชน์เครื่องมือสื่อสารอย่างเต็มที่ และสามารถสื่อสารด้วยคำที่ชัดเจน	• ปรึกษาโดยที่ก็มีความคิดของตัวเองด้วยว่า "ทำแบบนี้จะดีหรือไม่" • ทำการ "ร้องขอ" และ "แก้ไขปัญหา"ในระหว่างที่ทำการปรึกษา • ปรึกษาด้วยความจริงใจและความตั้งใจจริง มีการอธิบายถึงสถานการณ์ด้วย เพื่อให้อีกฝ่ายตัดสินใจได้ง่าย • ต้องมีการรายงานผลให้ผู้ที่ตนไปขอคำปรึกษาได้รับทราบ

ตารางที่ 1 โฮ เรน โซ (Ho Ren So) ที่แท้จริง 5 ระดับ (ต่อ)

ระดับ	โฮโคะขุ (การรายงาน) (ความรับผิดชอบ + α)	เรนระขุ (การประสานงาน) (การแบ่งปันข้อมูล)	โซดัน (การปรึกษา) (Synergy ผลจากการทำงานร่วมกัน)
ระดับ 1	• เข้าใจ**หลักการพื้นฐานที่ว่า ควรรายงานอย่างตรงไปตรงมา** • เมื่องานเสร็จแล้ว รายงานโดยตรงไปยังผู้ที่สั่งงานทันที • ถ้ามี "การสั่งงานข้ามลำดับสายงาน" มาที่ตน จะรายงานผู้บังคับบัญชาทันที • รายงานอย่างเป็นระบบทั้งผลระหว่างดำเนินการและผลลัพธ์สุดท้ายตามลำดับ • สื่อสารเข้าใจง่ายด้วย 5W2H	• มีการถ่ายทอด**ข้อมูลดิบ**เป็นระยะๆ เมื่อคิดว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น (หัวใจสำคัญคือ เวลาและความสดใหม่ของข้อมูล) • เข้าใจหลักการว่า **ยิ่งเป็นข้อมูลที่ไม่ดี ยิ่งควรแจ้งโดยเร็ว** แต่ในบางครั้งก็ลังเล • มองอีกฝ่าย และทักทายด้วยเสียงดังสดใส • "**ส่งเสียงเรียก**" อย่างรู้กาลเทศะ	• มีการปรึกษาในเรื่องที่จำเป็นกับผู้บังคับบัญชาว่า "จะทำอย่างไร" • มีการปรึกษาอยู่บ่อยครั้ง แต่บางครั้งก็กลุ้มใจเพียงคนเดียวว่า "จะทำอย่างไรดี" • รู้ว่าการรายงาน ประสานงาน และการปรึกษาที่ดีเกิดขึ้นได้จาก**ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**ที่ดี และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีก็เกิดจากการรายงาน ประสานงาน และการปรึกษาที่ดี

ที่มา Itofuji Masashi. (2014). Shin HO REN SO no Level Hyou. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2567, จาก http://onzonde.mulitiply.com/journal/item/61

คำอธิบายความหมายเพิ่มเติมของ รายงาน ประสานงาน ปรึกษา โดยคำนึงถึงต้นทุนการรายงาน ผิดพลาดไม่ได้แจ้งในเวลาที่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาและต้นทุนที่สูงตามมา เอกสาร รายงานที่ละเอียดจนเกินไป เอกสารรายงานที่ใช้สีสันทำออกมาสวยงามเกินไปนั้นล้วน ทำให้เกิดความสูญเปล่าทั้งแรงและเวลา หากไม่คิดถึงความสมดุลระหว่างเนื้อหาข้างในกับรูปลักษณ์ภายนอก ก็จะทำให้ต้นทุนสูง ในบางวัตถุประสงค์ อาจจำเป็นต้องทำเอกสารรายงานให้ละเอียดด้วย สวยงามด้วย แต่ควรจะทำให้เป็นเอกสารรายงานที่อยู่ในระดับไหนนั้น ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จึงจะดี

คำอธิบายความหมายเพิ่มเติมของ สื่อสารเข้าใจง่ายด้วย 5W2H 5W1H คือ การทำความเข้าใจถึงเหตุการณ์และเรียบเรียงออกมาเป็นคำโดยไม่มีตกหล่น ได้แก่ Why, What, Where, When, Who, how แล้ว H อีก 1 ตัวคืออะไร โดยทั่วไปมักจะตอบกันว่า How much แต่ก็สามารถ คิดออกมาได้ต่างๆนานาอีก อาทิ Hour, Hot, Happy, Humanism ฯลฯ และเคยมีคำตอบว่า Heart (หัวใจ) อยู่เหมือนกัน คำตอบคือ เงิน (How much) ก็สำคัญแต่ก็ห้ามลืม Heart (หัวใจ) ในคำตอบว่า Honest (ตรงไปตรงมา) ก็มีน้ำหนักของคำอยู่เหมือนกัน H อีก 1 ตัวใน 5W2H ไม่ได้มีคำตอบตายตัว ผู้ที่ทำงานในองค์กรเองจะลืม How much ก็ไม่ได้ ดังนั้นขอให้ โฮ เรน โซ (Ho Ren So) โดยเสริม H ที่ตนเองอยากจะให้ความสำคัญ

คำอธิบายความหมายเพิ่มเติม <u>การทำเนะมาวาชิ (Lobby)</u> การทำเนะมาวาชิไม่จำเป็นสำหรับคนที่รอคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่จะจำเป็นสำหรับมนุษย์ผู้ยืนหยัดด้วยตนเอง มุ่งมั่นทำงานเชิงรุกที่ตนหมายมั่นไว้ในใจว่า “แค่นี้เอง ต้องทำให้ลุล่วงให้ได้” พอเป็นประเด็นที่จัดการโดยอาศัยความสมัครใจ ผู้ที่เห็นด้วย ผู้ที่ร่วมมือก็จะน้อย มีทั้งผู้ที่ไม่สนใจและผู้ที่คัดค้านด้วย ถ้าจะทำให้ความตั้งใจของตนเองเป็นจริงหลังจากที่ได้รับความเข้าใจและเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็ต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นพวกพ้องของตน และเพื่อให้อยู่ข้างเดียวกันก็จำเป็นต้องทำเนะมาวาชิ (Lobby) แต่ถ้าทำให้อีกฝ่ายรู้ว่ามาเนะมาวาชิ (Lobby) ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ผู้ที่ชำนาญงานจึงต้องเริ่มต้นในลักษณะการปรึกษาโดยพูดว่า “เอ่อ ขอปรึกษาเรื่อง…” การปรึกษานั้นจะกลายเป็นเนะมาวาชิ (Lobby) อย่างแท้จริงเมื่อเปลี่ยนมุมมอง

ฮิโรชิ (ปริณดา คงโนนกอก. 2561; อ้างอิงจาก Hiroshi. 2011) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการทำ โฮ เรน โซ ในเมืองไทยไว้ว่าเป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่เป็นแบบแนวราบและแนวตั้งเป็นการทำงานที่จะต้องประสานงานกับหน่วยอื่นๆ โดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งความหมายของโฮ เรน โซ (Ho Ren So) นั้นได้แก่

1. Ho (Houkoku) หมายถึง การรายงานสิ่งที่ได้ทำไป
2. Ren (Renraku) หมายถึง การบอกกล่าวติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
3. So (Soudan) หมายถึง การปรึกษาหารือ ในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือมีปัญหาเกิดขึ้น

ซึ่งโฮ เรน โซ (Ho Ren So) นั้น เน้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงานโดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชาประสานงานและติดต่อสื่อสารไปถึงพนักงาน เพื่อให้ข้อมูลสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง และรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มีชัย น้อยพิทักษ์ (2560 : 5; อ้างอิงจาก รังสรรค์ เลิศในสัตย์. 2560) ได้อธิบายถึงหลักแนวคิดโฮเรนโซ (報連相) มาจากคำว่า Ho (報) ย่อมาจากคำว่า “โฮโคะคุ” (報告) หมายถึง การรายงาน คือรายงานความคืบหน้าในการทำงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยไม่ปิดบัง ผู้บังคับบัญชาจะสามารถรับรู้ได้ว่าเราทำงานไปถึงไหน และหากทำผิดพลาดไปก็จะสามารถแก้ไขได้ ก่อนที่จะเกิดความเสียหาย Ren (連) ย่อมาจากคำว่า “เรนระขุ” (連絡) หมายถึง การบอกกล่าว ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง คือแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ผู้บังคับบัญชาจะทราบได้ว่าเกิดปัญหาอะไร สามารถช่วยเหลือ แก้ไข หรือปรับปรุงอย่างไร So (相) ย่อมาจากคำ ว่า “โซดัน” (相談) หมายถึง การปรึกษาหารือ คือ ขอคำปรึกษาผู้บังคับบัญชาในปัญหาต่างๆ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น และคณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้กล่าวไว้ว่า ในการทำงานกับคนญี่ปุ่น พนักงานในแต่ละฝ่ายจะต้องมีการใช้โฮ เรน โซ (Ho Ren So) โดยจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าติดต่อสื่อสารไปยังลูกน้อง และลูกน้องก็ติดต่อสื่อสารต่อๆ ไป เพื่อเป็นการประสานข้อมูล ให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ทั่วถึงและรวดเร็ว และสามารถปรึกษาหรือเสนอแนวทางแก้ไขได้ อีกทั้งยังเป็นโอกาส ที่ได้รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมส่งผลให้องค์กร มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

ปรียาวดี ผลเอนก (2555 : 87; อ้างอิงจาก ชำนาญ รัตนากร. 2553) ได้อธิบายถึงความหมายของ Ho Ren So ว่าคือ เทคนิคหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดการสูญเสีย ที่มาของ Ho Ren So มาจากพยางค์ต้นของคำ 3 คำ

1. HOKOKU (โฮโกะกุ) แปลว่า รายงาน
2. RENRAKU (เร็งระกุ) แปลว่า ติดต่อ แจ้ง ประสาน
3. SODAN (โซดัง) คือการแจ้งข้อมูล ข่าวสาร หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ให้หัวหน้าได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุงงานไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา

รู้จักการรายงาน (HO)

การรายงาน คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้หัวหน้าได้รับทราบ ไม่ว่าผลงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม การรายงานจะช่วยในการแก้ไขปรับปรุงงาน ไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมาการรายงานควรรายงานเมื่อทำงานเสร็จ รายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน เมื่องานเกิดปัญหา เมื่อมีข้อผิดพลาด เมื่อมีสิ่งผิดปกติ เมื่อได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์

รู้เทคนิคการประสานงาน (REN)

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

รู้เทคนิคการปรึกษาหารือ (SO)

การปรึกษาหารือ หมายถึง การที่ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน มีการอธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้จุดของปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ ลักษณะของการปรึกษาหารือ ได้แก่

1. เป็นการปฏิบัติตามความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
2. ไม่มีกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติไว้เป็นระเบียบปฏิบัติ
3. โดยทั่วไปใช้ในการสื่อสารด้วยวาจา แต่อาจมีหนังสือยืนยันภายหลังได้
4. มีการสื่อสารตามช่องทางที่สะดวกโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด
5. การสื่อสารมักไม่เป็นไปตามลำดับขั้น
6. การดำเนินการไม่มีระเบียบวิธีการ

คาเมดะ (ปราณี หมื่นมะเริง. 2563; อ้างอิงจาก Kameda. 2013) ได้กล่าวว่า Ho Ren So เป็นลักษณะด้านการทำงานที่ใช้การสื่อสารเป็นหลักซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะด้านการทำงานของวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะการทำงานของ Ho Ren So ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ 1. Hokoku (รายงานผล) 2. Renraku (ติดต่อ) 3. Sodan (ปรึกษา) โดยสามารถอธิบายถึงรายละเอียดที่นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพของชาวญี่ปุ่นดังนี้

1. Hokoku (การรายงานผล : Reporting) คือ การรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน หรือ การรายงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือพบปัญหาระหว่างการทำงานกับโครงการที่ตนรับผิดชอบ

2. Renraku (การติดต่อ : Contacting) คือ การถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมิได้เกิดจากการคาดเดาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก

3. Sodan (การปรึกษา : Consulting) คือ การปรึกษาหรืออภิปรายกับผู้บังคับบัญชาหรือรุ่นพี่เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องการจะปรึกษาหารือสำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ สำหรับการปรึกษานั้นจะทำการปรึกษาเมื่อผู้รับผิดชอบโครงการต้องการแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นมีผลลัพธ์ที่ดี

วรณัน แก้วนิตย์ (2560) ได้อธิบายว่า ในองค์กรญี่ปุ่นไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ จะใช้การสื่อสารแบบโฮเร็นโซทั้งสิ้น ดังนั้นโฮเร็นโซจึงเป็นการสื่อสารที่สำคัญและเป็นพื้นฐานการสื่อสาร

ในองค์กรญี่ปุ่น การโฮเร็นโซไม่ใช่แค่ การรายงาน การประสานงาน การปรึกษาเพียงอย่างเดียว ควรคำนึงถึงผู้ฟัง เนื้อหาที่เหมาะสม และเวลาที่เหมาะสมในการรายงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับผู้ฟังมากที่สุด ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรญี่ปุ่นเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โฮเร็นโซประกอบไปด้วยหลัก 3 ประการประกอบไปด้วย

1) โฮโคะคุ (การรายงาน) หมายถึง การรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคืบหน้าการเปลี่ยนแปลง และผลการทำงาน และรับคำแนะนำ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา โดยการรายงานจะเริ่มต้นจากประเด็นของเนื้อหาการรายงาน บทสรุปที่เป็นหัวใจสำคัญของการรายงาน อธิบายเพิ่มเติมและรายงานความคืบหน้า ตามด้วยบทสรุปส่วนตัวและความคิดเห็นส่วนตัว ตามลำดับ เนื้อหาการรายงานต้องตรงไปตรงมากระชับเป็นรูปธรรม

2) เร็นระคุ (การติดต่อ) หมายถึงการส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของเจตจำนงของตัวเองสำหรับผู้ที่อาจต้องการ เพื่อประสานงานด้านข้อมูลการทำงานภาระหน้าที่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยไม่ใส่ความเห็นหรือการความคิดของตัวเองลงไป ซึ่งการติดต่อสื่อสารถือเป็นส่วนสำคัญของการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการร่วมมือซึ่งกันและกันในแต่ละส่วนงานเป็นผลให้ เกิดความราบรื่นในการทำงานของทุกหน่วยงาน รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ดีของแต่ละฝ่ายอีกด้วย (กัญญารัตน์ พงศ์ภูริศุภโชค. 2562) การติดต่อระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วต้องทราบถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของเนื้อหาการรายงาน และ กล่าวถึงประเด็นสำคัญและวัตถุประสงค์ที่ต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชา ระยะเวลาในการดำเนินงานต้องระบุอย่างชัดเจน ณ สถานที่ใด เหตุผลที่ดำเนินงานในลักษณะนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาควรชี้แจงถึงสาเหตุให้รับทราบ และมีข้อมูลอธิบายประกอบเพิ่มเติมเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้น เช่น เอกสาร ขณะเดียวกันผู้บังคับบังคับบัญชา ควรเป็นกลางทางความคิดรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3) โซดัน (การปรึกษา) หมายถึง การปรึกษาหารือและการอภิปรายอย่าง ต่อเนื่องกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข และขอความคิดเห็นกับข้อเสนอแนะ

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า โฮ เรน โซ (Ho Ren So) นั้นหมายถึง วัฒนธรรมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่มีการสื่อสารแบบบนลงล่าง ล่างขึ้นบน รวมถึงแบบแนวนอน เป็นการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กรระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างความไว้วางใจในการทำงานที่และสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

โฮ (โฮโคะขุ) หมายถึง การรายงานสถานการณ์ ปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริงให้ผู้บังคับบัญชารับรู้และหาวิธีแก้ไขปรับปรุงการทำงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ

เรน (เรนระขุ) หมายถึง การแจ้งและติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลไม่คลาดเคลื่อน

โซ (โซดัน) หมายถึง การขอหรือการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความคิดเห็น หรือความช่วยเหลือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อพบเจอปัญหา หรือเป็นงานที่ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตัวคนเดียวได้ เพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายได้เร็วขึ้น

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร

การสนับสนุนจากองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อ หรือความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในการทำงานของพนักงาน มีนโยบายที่สนับสนุนการทำงานและพร้อมที่จะช่วยเหลือด้วยวิธีการต่าง ๆ เมื่อพนักงานต้องการ

<u>ความหมายของการสนับสนุนจากองค์กร</u>

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของการสนับสนุนจากองค์การไว้ดังนี้

รชฎ ชยสดมภ์ (2550) อธิบายว่า การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าองค์กร และหัวหน้างานในฐานะตัวแทนองค์กรได้มองเห็นคุณค่ามองเห็นความสำคัญในสิ่งที่พนักงานกระทำเพื่อองค์กร และตอบแทนพวกเขาด้วยการแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ของพวกเขา ด้วยการให้การสนับสนุนหรือการตอบสนองความต้องการของพวกเขา

มุทิตา คงกระพันธ์ (2554) ให้ความหมายของการสนับสนุนจากองค์กรว่า หมายถึง ความเชื่อหรือความคิดเห็นของพนักงานจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรว่าองค์กรให้คุณค่าให้การยอมรับและเห็นความสำคัญในการทุ่มเททำงาน มีความห่วงใย ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและมีความผูกพันต่อพนักงาน โดยการให้การสนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ผ่านนโยบาย บรรทัดฐาน กฎระเบียบและตัวแทนขององค์กรเพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ในการทำงานที่ดี

วรางคณา แก้วมณี (2554) อธิบายว่า การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความคิด เห็นของพนักงานเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรว่า องค์กรให้การยอมรับและเห็นคุณค่าและความสำคัญในการทุ่มเทการทำงาน มีความห่วงใย และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ที่

ดีของพนักงาน โดยการให้การสนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ ผ่านนโยบายและตัวแทนองค์กร

ธิดา เขื่อนแก้ว (2554) อธิบายว่า การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อของพนักงานว่าองค์กรเห็นคุณค่าความพยายามทุ่มเททำงาน และให้การดูแลเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น เต็มใจให้การช่วยเหลือให้โอกาสก้าวหน้าในงาน และพร้อมให้อภัยเมื่อทำงานผิดพลาด โดยที่พนักงานรับรู้ได้จากนโยบายและการกระทำขององค์การ

ศศินันท์ ทิพย์โอสถ (2556) อธิบายว่า การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อและความคิดของพนักงานที่มีต่อองค์กร หัวหน้างาน ผู้บริหารหรือตัวแทนองค์กร ผ่านนโยบายหรือการกระทำใด ๆ ที่แสดงถึงการยอมรับ เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญตลอดจนให้การดูแลเอาใจใส่พนักงาน และตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านต่างๆ

เวนย์; ชอร์; และลินเดน (Wayne; Shore; and Liden. 1997) ให้ความหมายว่า การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อของพนักงานที่มีต่อองค์กรว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อพนักงาน เห็นคุณค่าการทำงานและเป็นห่วงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยแสดงออกให้พนักงานเห็นว่า องค์กรพร้อมให้ความช่วยเหลือให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ดูแลความพึงพอใจในการทำงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมการทำงานของพนักงาน และพร้อมให้อภัยเมื่อพนักงานทำงานผิดพลาด

มูร์แมน; เบลคลี่; และนีฮอฟ (Moorman; Blakely; and Niehoff. 1998) อธิบายว่าการสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานถึงความเต็มใจที่องค์กรให้การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่ง พนักงานประเมินจากการได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ ผ่านนโยบาย กิจกรรม และผลประโยชน์ที่องค์กรจัดสรรให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานเชื่อว่าตนเป็นบุคคลที่องค์การจะรักษาไว้ให้ทำงานกับองค์กรต่อไป

จอร์จ; และโจนส์ (George; and Jones. 2002) ได้ให้ความหมายการสนับสนุนจากองค์กรว่า คือการที่องค์กรดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รับฟังข้อร้องเรียนของพนักงาน พยายามช่วยเหลือพนักงานในด้านต่างๆ และปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเป็นธรรม

ไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ (Eisenberger et al. 2002) ได้ให้ความหมายว่า การสนับสนุนจากองค์กร เป็นความเชื่อของพนักงานในเรื่องการดูแลเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ทั้งในด้านสวัสดิการและการดูแลในด้านความเป็นอยู่ของพนักงาน ตลอดจนรางวัลหรือค่าตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน

พีล; และเฮนรี่ (Peelle; and Henry. 2007) อธิบายว่า การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่ขององค์การ เต็มใจให้การช่วยเหลือ เห็นความพยายาม ตระหนักถึง คุณค่าและเป้าหมายของพนักงานที่ได้อุทิศตนเพื่อทำงานให้กับองค์กร เพื่อให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน และทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

ความสำคัญของการสนับสนุนจากองค์กร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 130) กล่าวว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร เมื่อบุคลากรได้รับรู้ก็จะส่งผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ ความรู้สึกนึกคิดต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมที่บุคคลนั้นจะแสดงออกด้วย

มุฑิตา คงกระพันธ์ (2554) กล่าวว่า การสนับสนุนจากองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ โดยองค์กรต้องดำเนินการทำให้บุคลากรรับรู้ได้ว่า องค์กรมองเห็นคุณค่าการเสียสละในการทำงาน พร้อมทั้งให้การช่วยเหลือและสนับสนุนความต้องการขั้นพื้นฐานให้ดีในรูปแบบของการตอบแทนต่างๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือหรือการจัดหาอุปกรณ์ในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จการจัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน การให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน และโอกาสการพัฒนาตนเองโดยดำเนินการผ่านนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ในการทำงานที่ดี

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนจากองค์กร

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory : OST) ที่เกิดจากแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ (วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2553; อ้างอิงจาก Eisenberger et al. 2002) ซึ่งมีความเชื่อว่าองค์กรจะมีความสามารถรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรไว้ได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้สึก นึกคิด ความเชื่อต่างๆ ในสิ่งที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร และการแสดงพฤติกรรมสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นต้องเกิดจากการที่องค์กรต้องให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนในด้านการยกระดับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนในด้านการยอมรับความคิดเห็น การมีส่วนร่วม การพัฒนายกระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร เป็นต้น และเมื่อองค์กรมีการสนับสนุนในด้านต่างๆ ดังกล่าวแล้วก็จะสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งเรียกว่าการสนับสนุนจากองค์กร

โรเดนส์; และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades; and Eisenberger. 2002) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนจากองค์กร จะมีผลต่อกระบวนการทางจิตใจ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คือ จากบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนตอบแทน การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ต้องดูแลเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพขององค์การ รวมทั้งต้องช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จดังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ประการที่สอง คือ การดูแล การให้การยอมรับ และการให้ความเคารพ โดยการสนับสนุนจากองค์การจะช่วยตอบสนองความต้องการด้านอารมณ์ สังคม ซึ่งส่งผลให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และร่วมมือกันทำงานไปตามบทบาทหน้าที่ของตน

ประการที่สาม คือ การสนับสนุนจากองค์กรจะส่งเสริมความเชื่อในเรื่องความคาดหวังในรางวัลที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อผลงานมากขึ้น ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ ได้กล่าวว่าระดับการสนับสนุนจากองค์กร จะมีผลทำให้พนักงานมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกันไป รวมทั้งยังส่งผลต่อการขาดงาน การทำความผิด และผลงานของหัวหน้างาน พนักงานจะมีความคาดหวังในรางวัลมากขึ้น ถ้าองค์การประสบความสำเร็จดังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ การแผ่ขยายการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะต้องได้รับการยอมรับและการให้ความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะพัฒนาให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยพนักงานจะมีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

<u>ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสนับสนุนจากองค์กร</u>

แนวความคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรได้รับความสนใจจากนักวิจัยมาเป็นเวลานาน ซึ่ง โรเดนส์; และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades; and Eisenberger. 2002) ได้พัฒนาแนวความคิดขึ้นเพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการสนับสนุนจากองค์การ และผลของการสนับสนุนจากองค์กรดังนี้

1. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)

การสนับสนุนจากองค์กรจะเกิดจากการที่พนักงานพิจารณาว่าองค์กรเห็นคุณค่าต่อการทำงานของพวกเขามากน้อยเพียงใด ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวจะเกี่ยวเนื่องถึงการพิจารณาหัวหน้างานว่า เห็นคุณค่าต่อการทำงานของพวกเขามากน้อยเพียงใดด้วยเช่นกัน การกระทำต่างๆ ของหัวหน้างานนั้น เปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรเพราะหัวหน้างานจะมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อพนักงาน และมีหน้าที่ในการประเมินผลงานของพนักงาน ดังนั้นการกระทำต่างๆ ของหัวหน้างานอาจส่งผลให้เกิดทั้งความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของพนักงาน ซึ่งพนักงานจะพิจารณาสิ่งเหล่านี้ คือการสนับสนุนจากองค์กร ดังเช่นจากการศึกษาของไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ พบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ทำให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จากการศึกษากับพนักงานในองค์การต่าง ๆ จำนวน 314 คน พบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานกับการสนับสนุนจากองค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานะภายในขององค์การของหัวหน้างาน กล่าวคือ พนักงานจะมีระดับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในระดับสูงต่อสถานะภายในองค์การของหัวหน้างานที่มีระดับต่ำ เนื่องจากมีการทำงานที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าหัวหน้างานที่มีสถานะภายในองค์การระดับสูง และจากความเชื่อของพนักงานในเรื่องการประเมินผลงานของพนักงานโดยหัวหน้างานนั้น ข้อมูลที่ได้ในการประเมินจะถูกส่งต่อไปใช้ในการจัดการระดับสูงขององค์กรต่อไป ซึ่งเหตุผลที่ทำให้พนักงานเชื่อมโยงการสนับสนุนจากหัวหน้างานกับการสนับสนุนจากองค์กร

2. ความยุติธรรมในองค์การ (Fairness)

กระบวนการยุติธรรม เป็นสิ่งที่แสดงถึงหนทางที่นำไปสู่ความยุติธรรมที่ใช้ในการพิจารณา ผลตอบแทนให้กับพนักงาน มูร์แมน; เบลคลี่; และนีฮอฟ (Moorman; Blakely; and Niehoff. 1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างาน และลูกน้องที่ทำงานในโรงพยาบาลทหาร จำนวน 157 คู่ พบว่าความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสนับสนุนจากองค์กร อย่างไรก็ตามความยุติธรรมอาจจะไม่ส่งผลต่อการสนับสนุนจากองค์กรเสมอไป เนื่องจากองค์กรอาจจะปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่สนับสนุนพนักงานทุกคนในองค์กร เช่น การไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่ของพนักงานทุกคนในองค์กร ในกรณีนี้องค์กรมีความยุติธรรม แต่ความยุติธรรมนี้ไม่ได้ทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร

3. รางวัลและสภาพการทำงาน (Organization Rewards and Job Conditions)

เป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะเป็นการแสดงให้เห็นการรับรู้ขององค์กรที่มีต่อการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการสนับสนุนจากองค์การ นอกจากนี้จากการศึกษา พบว่า รางวัลและสภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งรางวัลและสภาพการทำงานดังกล่าวสามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

3.1 การยอมรับและเห็นคุณค่า ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งงาน (Recognition, Pay and Promotion) จากทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ ได้ศึกษา พบว่า รางวัลและผลตอบแทนสามารถทำให้พนักงานมีเจตคติในทางบวกต่อองค์กร และทำให้พนักงานมีความพยายามและทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนพนักงานเป็นอย่างดีส่งผลให้เกิดความรู้สึกต้องตอบแทนบุญคุณขององค์กร จึงทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

3.2 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) การสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะยังคงจ้างพนักงานให้ทำงานแก่องค์การนั้น เป็นสิ่งที่แสดงให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้การสนับสนุนต่อพนักงานในระดับสูง

3.3 ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) คือ การที่พนักงานสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง เช่น การวางตารางเวลาในการทำงาน กระบวนการทำงานและความหลากหลายของงาน ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อใจขององค์กรที่มีต่อพนักงานว่าจะสามารถตัดสินใจในการทำงาน และสามารถวางระบบการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้งานประสบความสำเร็จได้ตามที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในระดับที่สูงจะส่งผลให้การสนับสนุนจากองค์กามีระดับที่เพิ่มขึ้นด้วย

3.4 ความเครียด (Role Stressors) หมายถึง การที่พนักงานไม่สามารถจัดการกับสภาพการทำงานของตนเองได้ ในปัจจุบันธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องมีการแข่งขันกันสูง

ในทุกๆ ด้านส่งผลให้เกิดแรงกดดันภายในองค์การ ในการที่เพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ดังนั้นพนักงานจึงเกิดภาวะความเครียดขึ้น ความเครียดจะส่งผลให้การสนับสนุนจากองค์กรลดลง และแหล่งกำเนิดของความเครียดอาจเกิดมาจากภาวะดังต่อไปนี้ เช่น ภาระงานที่มากเกินไปและต้องทำให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดและความไม่ชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

3.5 การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นการกระทำที่สื่อให้เห็นถึงการลงทุนขององค์การที่มีต่อพนักงาน ซึ่งจะมีผลนำไปสู่การเพิ่มระดับการสนับสนุนจากองค์กรดังเช่น การศึกษาของ เวนย์; ชอร์; และลินเดน (Wayne; Shore; and Liden. 1997) ซึ่งศึกษากับหัวหน้างานและลูกน้องจากบริษัทต่างๆ พบว่า จำนวนของการฝึกอบรมและพัฒนามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการสนับสนุนจากองค์กร

3.6 ขนาดขององค์กร (Organization Size) พนักงานจะมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าน้อยลงในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากองค์กรที่มีขนาดใหญ่มักมีนโยบายที่เป็นทางการสูงและมีกระบวนการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่น ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้ระดับการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานลดลง

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ การศึกษา เพศ และอายุงาน เป็นคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์ต่อการสนับสนุนจากองค์กร เช่น พนักงานที่มีอายุน้อยจะมีความรู้สึกไม่พอใจต่อองค์กร และมีแนวโน้มลาออกจากงานสูง ส่วนพนักงานที่มีอายุงานมาก จะมีการสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูงมีความพอใจต่อการกระทำและสิ่งต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โรเดส; และไอเซนเบอร์เกอร์ พบว่า พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีความรู้สึกที่ดีต่อการกระทำต่างๆ ที่ตนเองได้รับจากองค์กร โดยจะมีการสนับสนุนจากองค์กรสูง

จากทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรของ ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al. 1986) ได้เสนอว่า การกระทำขององค์กรโดยผ่านนโยบายขององค์กร กฎเกณฑ์และกระบวนการต่างๆ จะทำให้พนักงานเกิดเจตคติในทางที่ดีและไม่ดีต่อองค์กร โดยมีทัศนคติที่ดีและไม่ดีนั้นจะขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งทัศนะที่ดีต่อองค์กรจะทำให้พนักงานมองการกระทำขององค์กรว่ามีความใจดี มีเมตตาต่อพนักงาน แต่ถ้าพนักงานมีเจตคติที่ไม่ดีต่อองค์กรก็จะทำให้พนักงานมองการกระทำขององค์กรว่า เป็นแบบโหดร้ายและไม่เอื้ออำนวยต่อพนักงาน จากเจตคติที่กล่าวในข้างต้นนั้นจะมีผลต่อการสนับสนุนจากองค์กร และในที่สุดจะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น หากพนักงานมีเจตคติในทางที่ดีต่อองค์กรก็จะนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นมิตร ซึ่งก็จะทำให้เกิดความประทับใจต่อเพื่อนร่วมงาน และเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน แต่ถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าว หรือพฤติกรรมการขาดงาน ซึ่งส่งผลในทางลบต่อสัมพันธภาพที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากองค์กร

ผลจากการสนับสนุนขององค์กร

โรเดนส์; และไอเซนเบอร์เกอร์ (สุพิมล มาสิลีรังสี. 2554 : 18-21; อ้างอิงจาก Rhoades; and Eisenberger. 2002 : 701-702) กล่าวถึง กระบวนการทางจิตวิทยา 7 ด้าน ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร, ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับงาน ความผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติการความตึงเครียด ความต้องการที่จะทำงานต่อในองค์กร และพฤติกรรมหลีกเลี่ยงงาน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (The Reciprocity Norm) การสนับสนุนขององค์กรจะสร้างให้เกิดความรู้สึกของการตอบแทนบุญคุณแก่กัน เช่น องค์กรควรให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน และพนักงานควรทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ของพนักงานที่มีต่อองค์กรเสมือน (The Personified Organization) นอกจากนี้การสนับสนุนขององค์กร ยังช่วยเพิ่มความผูกพันด้านจิตใจผ่านการเติมเต็มความต้องการ ทางด้านสังคมและอารมณ์ การเติมเต็มความต้องการ ในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่นแฟ้น ตลอดจนเป็นเครื่องแสดงถึงสมาชิกภาพและสถานภาพตามบทบาท เช่น ตำแหน่งหัวหน้างานจัดเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร แต่ในขณะตำแหน่งนี้ก็เป็นสิ่งบ่งบอกถึงอัตลักษณ์ทางสังคมเช่นกัน นอกจากนี้การสนับสนุนขององค์กรยังกระตุ้นให้พนักงานเกิดสำนึกแห่งเป้าหมาย

2. ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-Related Affect) การสนับสนุนขององค์กรถูกตั้งสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์กับปฏิกิริยาโต้ตอบทางความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานพวกเขา รวมไปถึงความพึงพอใจในงานและอารมณ์ทางบวกของพวกเขาด้วยเช่นกัน ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติทางด้านอารมณ์ความรู้สึกที่มีต่องาน (Witt. 1991) การสนับสนุนขององค์กรจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยรวม หากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและอารมณ์อย่างเต็มที่ และมีความคาดหวังระหว่างผลงานกับรางวัลตอบแทนสูงมากขึ้น รวมทั้งได้รับสัญญาณว่าองค์กรพร้อมให้ความช่วยเหลือยามที่พวกเขาต้องการ แนวคิดเกี่ยวกับอารมณ์ทางบวกแตกต่างไปจากความพึงพอใจงานตรงที่อารมณ์ทางบวกเป็นภาวะทางอารมณ์ทั่วไปที่ปราศจากภาวะวิสัยที่ชัดเจน (ซึ่งอารมณ์เป็นสภาวะที่เกิดดขึ้นชั่วขณะหนึ่งเมื่อถูกกระทบจากสิ่งแวดล้อม และเป็นเพียงภาวะหนึ่งของความรู้สึกนอกจากนี้การสนับสนุนขององค์การยังส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อขีดความสมารถและคุณค่าในตัวของพวกเขา อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมอารมณ์ทางบวกของพนักงานอีกด้วย

3. ความผูกพันในงาน (Job Involvement) ความผูกพันในงาน คือการแสดงออกของพนักงานถึงความสนใจและความต้องการมีส่วนร่วมในการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการศึกษาของ ไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ (Eisenberger et al. 1999) พบว่าการรับรู้ขีดความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับความสนใจในงาน และมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับการสนับสนุนขององค์กร รวมทั้งการศึกษาของ โอดริสคอลล์; และแรนดอลล์ (Zagenczyk. 2006 : 25; อ้างอิงจาก O' Driscoll; and Randall. 1999) แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานด้วย

4. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) การสนับสนุนขององค์กรจะเพิ่มผลการ ปฏิบัติงานตามที่ จอร์จ; และบริฟ (George; and Brief. 1992) กล่าวไว้ว่า การทำงานที่นอกเหนือบทบาทของตนเอง แสดงให้เห็นจากการช่วยเหลืองานของผู้ร่วมงาน การลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อป้องกันองค์กรจากความเสี่ยงต่างๆ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และการเพิ่มพูนทักษะความรู้ของตนเองเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์การ ซึ่งแตกต่างไปจากพฤติกรรมที่แสดงออกนอกเหนือบทบาทที่ได้ รับตรงที่พนักงานจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและองค์กรในทุกสถานการณ์อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้การสนับสนุนขององค์กรจะช่วยตอกย้ำความเชื่อของพนักงานที่ว่า องค์กรจะให้การรับรองและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติสูงขึ้น

5. ความตึงเครียด (Strain) งานวิจัยของ จอร์จ; บรีฟ; และเบิร์ค (George; Brief; and Burke. 1993) และ ร็อบลี (Robblee. 1998) พบว่า เมื่อพนักงานเผชิญหน้ากับความคาดหวังจากองค์กรว่า จะต้องสร้างผลงานให้ดีขึ้น และรับรู้ได้ว่า องค์กรสนับสนุนพวกเขาเป็นอย่างดีด้วยการให้ความช่วยเหลือทั้งด้านทรัพยากรและด้านอารมณ์ความรู้สึก พวกเขาจะสามารถลดปฏิกิริยาทางจิตใจที่ไม่พึงประสงค์ หรืออาการทางการเกิดจากสิ่งเร้าความเครียดของตนได้ เช่น ความเหนื่อยล้าทางร่างกาย ความเหนื่อยหน่ายทางจิต และอาการปวดศีรษะ นอกจากนี้ยังมีการศึกษา พบว่า การสนับสนุนขององค์กรสามารถลดระดับความเครียดทั่วๆ ไปของพนักงานได้เช่นกัน (Viswesvaran; Sanchez; and Fisher. 1999)

6. ความต้องการที่จะทำงานต่อไปในองค์การ (Desire to Remain) วิท; และเบียร์เครม (Witt; and Beorkrem. 1991) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ขององค์กรกับความต้องการของพนักงานที่จะทำงานต่อในองค์กรโดยใช้มาตรวัดของ ฮริบริเนียค; และอลัตโต (Hrebriniak; and Alutto. 1972) เพื่อประเมินหาแนวโน้มการลาออกของพนักงาน หากองค์การเพิ่มค่าตอบแทนให้น้อยกว่าเพื่อนร่วมงานในสายตาเดียวกัน ซึ่งความต้องการที่จะทำงานต่อให้กับองค์กรของพนักงานมีความแตกต่างจากความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อเนื่องอันเกิดจากความรู้สึกผูกติดกับองค์กร เพื่อไม่ให้องค์การต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หากตนเองลาออก

7. พฤติกรรมหลีกเลี่ยงงาน (Withdrawal Behavior) พฤติกรรมหลีกเลี่ยงงานของพนักงานจะแสดงให้เห็นได้จากที่พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรน้อยลง มีงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งพฤติกรรมหลีกเลี่ยงงานที่แท้จริง จะเห็นได้จากความเชื่องช้าในการทำงาน (Tardiness) การขาดงานเป็นประจำ (Absenteeism) และการลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ทั้งนี้หากเป็นองค์การสร้างการสนับสนุนขององค์กรให้แก่พนักงานผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การพยายามรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร การให้ความดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีและ

สม่ำเสมอ ตลอดจนให้ผลตอบแทนตรงตามเวลา เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากจะตอบแทนให้กับองค์กร ก็จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจสูงขึ้น และยังสามารถลดพฤติกรรมหลีกเลี่ยงงานของพนักงานได้ด้วย

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า การสนับสนุนจากองค์กร คือ การองค์กรที่ให้การสนับสนุนและพร้อมที่จะช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ เมื่อพนักงานต้องการ เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคล และต้องการพนักงานให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานว่า องค์กรมองเห็นความสำคัญ ความพยายาม ความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้นำแนวความคิดทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย ผลตอบแทนและสวัสดิการ การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

ผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง องค์กรให้ค่าตอบแทนและเงินเดือนคุ้มค่ากับการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งองค์กรมีนโยบาย และสวัสดิการต่างๆ ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญด้านความเป็นอยู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี

การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง องค์กรให้โอกาสแก่พนักงานในพัฒนาตนเองและจัดอบรมพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้เรียนรู้ เพิ่มพูนทั้งทักษะและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อีกทั้งสร้างโอกาสให้พนักงานสามารถเติบโตในงานมีความก้าวหน้าตามสายงาน

การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพนักงาน ทำให้พนักงานรับรู้ว่า หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญ เห็นถึงคุณค่ากับการทุ่มเทในการทำงานและการมีตัวตนของพนักงาน

รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับพนักงานด้วยกันเอง และทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรให้การสนับสนุนส่งเสริมพนักงานที่มีผลงานดีด้วยการให้รางวัลหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คาร์โต้ (Certo. 2000 : 98) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสูญเสีย และสิ้นเปลืองน้อยที่สุดรวมถึงสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด

สมใจ ลักษณะ (2547) ได้ให้ความหมาย การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคลว่าหมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด กล่าวคือการทำงานได้เร็ว

และได้งานที่ดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน และเป็นบุคคลที่มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ซินชู่; และอันนา (Xinzhu; and Anne. 2007 : 359) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การที่องค์กรสามารถผลิตปริมาณสินค้าหรือการให้บริการได้มากที่สุด ซึ่งได้คุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพการบริการออกมาดีที่สุด และใช้ต้นทุนการผลิตต่ำสุด โดยสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ทันเวลาที่ต้องการ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553) กล่าวว่า การใช้ทรัพยากรในความหมายของคำว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะครอบคลุมตั้งแต่เรื่องคน เวลา เงิน และอุปกรณ์ และถ้าวิเคราะห์เกณฑ์ประสิทธิภาพให้ละเอียด แสดงว่า ต้องเกิดประสิทธิผลก่อนจึงจะเกิดประสิทธิภาพ เกณฑ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงไปด้วยกัน ไม่สามารถแยกอิสระจากกัน เช่น บอกว่าไม่มีประสิทธิภาพ แสดงว่าเกิดประสิทธิผล เพียงแต่ต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปสูงกว่าผลที่ได้รับ ในทางตรงกันข้าม ถ้าบอกว่าไม่มีประสิทธิผลแสดงว่าไม่ได้ผลจึงไม่จำเป็นต้องไปพิจารณาประสิทธิภาพ

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้อง มีคุณภาพ รวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังต้องใช้ทรัพยากรทั้งคนและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการนำเทคนิคต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานลงเพื่อให้เกิดความสะดวกมากขึ้น งานต่างๆ สามารถเสร็จได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ มีคุณภาพ ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่กระบวนการถัดไปหรือลูกค้า เกิดการสูญเสียต่อทรัพยากรน้อยที่สุด

<u>ทฤษฎีของประสิทธิภาพการปฏิบัติ</u>

ปีเตอร์สัน; และโพว์แมน (Peterson; and Plowman. 1953) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงกล่าวคือ ผู้ผลิตและผู้ใช้จะต้องได้รับประโยชน์และความคุ้มค่ารวมถึงเกิดความพึงพอใจในผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน มีความรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพจะสามารถก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในลักษณะการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการประกอบกับคุณลักษณะของผลผลิตที่มีความครบถ้วนถูกต้องเรียบร้อย รวมไปถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานมีความประณีตตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร โดยผลงานได้ปริมาณที่เหมาะสมตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานหรือเป้าหมายที่ทางองค์กรได้

วางไว้อย่างมีแบบแผน รวมถึงการบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายในขอบเขตระยะเวลาที่กำหนดไว้และมีความเพียงพอต่อความต้องการตามงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้ปฏิบัติต้องมีการควบคุมโดยตรงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและได้ปริมาณงานที่มีคุณภาพถูกต้องตรงตามเวลามาตรฐานที่กำหนดไว้

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่มีความถูกต้องตามหลักการมีความเหมาะสมกับงานและมีความทันสมัยมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้นส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ตลอดจนได้งานที่ผลิตออกมาแล้วมีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด

4. วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ต้องเหมาะสม

5. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงานกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการลงทุนน้อยและสามารถผลิตผลกำไรได้มากที่ชุด ประกอบกับประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตได้แก่การใช้ทรัพยากรด้านการเงินคนวัสดุเทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

ไซมอน (Simon. 1960) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักรโดยพิจารณาว่า งานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า แต่หากเป็นระบบการทำงานของภาครัฐ ต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$E = (I - O) + S$$

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)
O คือ ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับ (Output)
I คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)
S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

แฮริ่ง อีเมอร์สัน (Haring Emerson. 1992 : 111-115) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. คุณภาพของงานคือ รายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการที่ทุกคนต้องทำตามเกณฑ์มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนดโดยงานที่ออกมาต้องมีความถูกต้องประณีตเรียบร้อยและมีคุณภาพมากที่สุดซึ่งต้องสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเวลาหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

2. ความรอบรู้และความสามารถในการเรียนรู้งานคือ การพัฒนาตนเองด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอุตสาหะกระตือรือร้นในการทำงานและติดตามงานด้วยการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวคือ การปรับตัวเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมด้านการทำงานร่วมกันช่วยเหลือกัน การแสดงออกถึงความต้องการการช่วยเหลือด้วยความจริงใจด้วยความตั้งใจทำงาน ความซื่อสัตย์ตรงต่อเวลา รักษาคำมั่นสัญญา รักษาชื่อเสียงของตนเองและองค์การให้บรรลุตามความต้องการขององค์การที่จะส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ความรับผิดชอบในการทำงานคือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การยอมรับภาระหน้าที่ของตนในการดำเนินงานให้สำเร็จโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นหลัก มีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานตั้งใจทำงานให้มีคุณภาพเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเหลืองานในหมู่คณะ

5. การพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือ การที่คนมีความเข้าใจกระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตมีทักษะในการทำงานสามารถปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังเอาใจใส่มากขึ้น ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน รวมทั้งร่วมมือกับพนักงานในองค์กรเพื่อมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

6. การมีมนุษยสัมพันธ์คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มกับกลุ่มและกลุ่มกับองค์การ โดยพร้อมที่จะประสานและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

ฮอย; และมิสเคล (Hoy; and Miskle. 1991) เสนอการวัดประสิทธิผลจากหน้าที่หลัก4 ประการ ดังนี้

1. การปรับตัว หมายถึง การปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อสภาพการณ์ใหม่ๆ ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัด ได้แก่ความสามารถในการปรับเปลี่ยน นวัตกรรม ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

2. การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งตัวบ่งชี้วัด ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การแสวงหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการ หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การเพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งตัวบ่งชี้วัด ได้แก่ ความพอใจ บรรยากาศ การติดต่อสื่อสารและความขัดแย้ง

4. การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม หมายถึง การดำรงรักษาระบบค่านิยมขององค์การ ซึ่งตัวบ่งชี้วัดได้แก่ ความภักดี ศูนย์กลางความสนใจในชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

เบอร์นาร์ดิน; และรัสเซล (Bernardin; and Russell. 2001) กล่าวถึงการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ 6 แนวทาง อันประกอบไปด้วย

1. คุณภาพ (Quality) วัดได้จาก ผลการดำเนินการตามมาตรฐานและผลลัพธ์ที่ได้ตามเป้าหมาย

2. ปริมาณ (Quantity) วัดได้จาก ผลผลิตและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

3. ระยะเวลา (Timeliness) วัดได้จาก ความรวดเร็วในการทำงานให้เสร็จสิ้น เวลาสูงสุดที่ใช้ในการทำงาน

4. ความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) วัดได้จากระดับของทรัพยากรที่ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นอิสระปราศจากการกำกับดูแล (Need for Supervision) โดยสามารถวัดได้จากพนักงานสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องโดยไม่ได้รับคำสั่งจากผู้จัดการหรือไม่

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Impact) โดยสามารถวัดได้จากความเต็มใจที่จะแสดงความสามารถ ความเต็มใจที่จะก้าวไปข้างหน้าและความเต็มใจที่จะทำงานเป็นทีม

มาติส; และแจ็คสัน (Mathis; and Jackson. 2006 : 378) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลจากการทำงานในด้านคุณภาพและปริมาณที่พนักงานทำได้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่

1. ปริมาณ (Quality) หมายถึง จำนวนงานที่สร้างและแสดงออกมาในรูปของจำนวนหน่วยและจำนวนรอบกิจกรรมที่เสร็จสมบูรณ์ วัดจากจำนวนกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. คุณภาพ (Quantity) หมายถึง การเชื่อฟังในขั้นตอน วินัย และความทุ่มเท ระดับของกิจกรรมที่ต้องการนั้นส่งผลใกล้สมบูรณ์แบบในแง่ของการปรับวิธีการปฏิบัติในอุดมคติบางอย่าง รวมถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังของกิจกรรมนั้นวัดจากคุณภาพของงาน ความสมบูรณ์แบบของงานภายใต้ทักษะและความสามารถของพนักงาน

3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นโดยมีการควบคุมดูแลขั้นต่ำ

4. การมีตัวตน (Presence) หมายถึงการมาทำงานทุกวันอย่างทันท่วงที

5. ความสามารถในการให้ความร่วมมือ (Ability to Cooperate) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานร่วมกันจนเสร็จสิ้น

ปีเตอร์สัน; และโพว์แมน (Peterson and Plowman. 1953) กล่าวถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ข้อคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า ผลิตภัณฑ์ที่ผู้ผลิตมอบให้กับผู้บริโภคต้องมีมาตรฐาน คุณภาพดี ตอบสนองความต้องการ ได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า เกิดเป็นความประทับใจ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละบุคคลในการทำงาน

ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ฉะนั้นบุคลากรจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ มีการวางแผนในการทำงาน การบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ระยะเวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินการจะต้องอยู่ในหลักความถูกต้องและมีการพัฒนางานให้มีความทันสมัย รวดเร็วยิ่งขึ้น

4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (Cost) ในการดำเนินงานจะต้องมีความเหมาะสมกับงานและวิธีการจะต้องลดต้นทุนให้น้อยลงและให้ได้กำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัตถุดิบ เทคโนโลยีที่มีอยู่และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Method) คือ วิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการในการทำงานหรือการผลิต ซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต่อมา เพราะความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมที่มีนั้น จะต้องมาจากการปฏิบัติงานและขั้นตอนของการผลิต มีการวางแผนติดตาม ตรวจสอบและควบคุมการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

สุดาร์มันโต (Sudarmanto. 2009 : 11) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหน่วยวัดในการประเมินประสิทธิภาพ มาตรฐานสำหรับการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นประโยชน์ต่อหลายฝ่าย โดนอาศัยเกณฑ์ในการประเมินดังนี้

1. คุณภาพของงาน คือ ระดับความผิดพลาด ความเสียหาย ความถูกต้อง

2. ปริมาณงาน คือ ปริมาณงานที่ผลิต

3. ใช้เวลาในการทำงาน ได้แก่ อัตราการขาดงาน ใช้เวลางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ชั่วโมงที่เสียไป

4. ความร่วมมือกับผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน

ไมเนอร์ (Miner. 2003) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกกำหนดเป็นผลสำเร็จโดยบุคคลหรือพนักงาน สำหรับตัวบ่งชี้ที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาทำงาน ความร่วมมือกับผู้อื่น

เสนาะ ติเยาว์ (2543 : 111-112) กล่าวว่า ในการกำหนดกรอบแนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้สรุปว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพของการทำงาน มี 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ และการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน มีความรวดเร็ว ถูกต้อง

2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่หน่วยงานคาดหวังไว้ โดยผลที่ได้จากการปฏิบัติงานจะต้องมีความเหมาะสมตามที่กำหนด

3. เวลา (Time) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน จะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการและเหมาะสมกับงาน

4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือ ลงทุนน้อยแต่ได้ผลกำไรมากที่สุด รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงเอกสารและผลงานวิชาการเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์มาตรฐานและทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รวมถึงการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว มีผลงานที่ดีและทำงานให้สำเร็จลุล่วงให้ได้มากที่สุด โดยสูญเสียเวลาให้น้อยที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

ปริมาณ หมายถึง ปริมาณงานหรือจำนวนงานที่เหมาะสมตามความคาดหวังและตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีขอบเขตการทำงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละบุคคลในการทำงานอย่างชัดเจน

คุณภาพ หมายถึง สินค้า บริการ กระบวนการ หรือสิ่งต่างๆ ที่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร และผลงานต้องมีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ มีความแม่นยำ และชัดเจน เป็นไปตามมาตรฐานและแผนงานที่องค์กรกำหนด โดยคุณภาพงานนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

เวลา หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงานให้เสร็จทันเวลาตามที่องค์กรกำหนดหรือแผนที่วางไว้ โดยพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ความสามารถในการให้ความร่วมมือ หมายถึง ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่น โดยมีส่วนร่วมในการคิดค้น การตัดสินใจ การพัฒนา การแก้ไขเกี่ยวกับงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักถึงบทบาทในการทำงานที่ได้รับมอบหมายและมีอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรหรือหัวหน้างาน ทำให้งานสำเร็จเรียบร้อยตรงเวลาตามเป้าหมายขององค์กร

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

<u>ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)</u>

ตั้งแต่ยุคปี 1990 เป็นต้นมานักวิชาการได้มีแนวโน้มหันมาใช้คำว่า Employee Engagement แทนคำว่า Organizational Commitment เนื่องจากนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านธุรกิจ ได้นำแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมาใช้กับหน่วยงานธุรกิจมากขึ้น (ฤทธิวัฒน์ ทั่งกลาง. 2552 : 11)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

พาร์สัน (Parson. 1957 : 81) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นปทัสถานทางสถาบัน ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร

คันตอ (Kantor. 1968 : 499) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะอุทิศกำลังกายและความจงรักภักดีให้เกิดแก่องค์กร

บูชานัน (Buchanan. 1974 : 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล และยึดติดต่อองค์กร เพราะมุ่งประโยชน์ของตนเอง และบูชานันยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการของความผูกพันไว้ดังนี้

1. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

2. ความต้องการมีส่วนร่วม (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจ เต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร

3. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

เฮอร์เบิร์ต (Herbert. 1976 : 416-417) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า การประสารพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางการเข้ามามีส่วนร่วม การที่สมาชิกแสดงตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและต้องใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์นั้น

นอกจากนั้นได้มีนักวิชาการไทยหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549 : 28) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ลักษณะของความรู้สึก ทัศนคติในด้านบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมและแสดงออกมาในลักษณะของการพูด การคิด และการแสดงออกทางพฤติกรรมในองค์กร

ภรณี มหานนท์ (2539 : 94-97) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า มี 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันอย่างเป็นทางการ จะแสดงออกโดยการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางใจ หรือความรู้สึก หมายถึงสมาชิกมีความผูกพันหรือให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะของความสัมพันธ์กับองค์กรอันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปแบบของการทำประโยชน์ให้แก่องค์กร อันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานที่รับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะรักษาสภาพความเป็นสมาชิกองค์กรไว้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 261-262) กล่าวว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตามถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรได้ นั่นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

2. เป็นการสร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

3. เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร

4. เป็นการสร้างความผูกพันและความเสียสละเพื่อองค์กร

5. เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

7. เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

เฮลริเกล (Hellriegel. 2001 : 54) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารให้ความสนใจกับความผูกพันต่อองค์กรมาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเปลี่ยนงาน มีความสำคัญมาก ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างเข็มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์กรที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลง ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะมุ่งไปสู่การตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997 : 49-61) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร ได้แก่ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความแตกต่างในพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐาน จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

เสตียร์ (Steer. 1977 : 46-56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทัศนคติและพฤติกรรมอันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ที่อาจคาดหวังได้ว่าความผูกพันทำให้เกิดผลได้ 4 ประการดังนี้

1. บุคลากรซึ่งมีความผูกพันอันแท้จริงต่อจุดมุ่งหมายและคุณค่าขององค์กรจะแสดงระดับของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรสูงกว่าและมีอัตราการตั้งใจขาดงานต่ำกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันน้อย

2. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับนายจ้าง โดยยกตัวอย่างงานวิจัยที่ว่า ความผูกพันเปรียบเสมือนตัวแทนในการทำนายการลาออก ทำให้เห็นได้ชัดเจนมากกว่าเรื่องของความพึงพอใจ

3. บุคลากรที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์กร จะกลายเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น

4. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจใช้ความพยายาม โดยพิจารณาแล้วว่าเป็นการทำเพื่อองค์กร ในบางกรณีความพยายามดังกล่าวสามารถเปลี่ยนไปเป็นผลงานที่ยอดเยี่ยม

บารอน (Baron. 1986 : 165) ได้กล่าวไว้ว่า ระดับของความผูกพันในองค์กร ได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลายๆ ประการของงาน แสดงออกในลักษณะความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงานน้อยลง

2. ความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่งผลให้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย

<u>แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร</u>

นักวิชาการรวมทั้งบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจทำงานคิดค้นแบบจำลองเพื่อการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยได้ทำการแบ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นออกเป็นหลายลักษณะด้วยกัน แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของ เอออน ฮิววิท (Nasomboon. 2014 : 77-90; อ้างอิงจาก Aon Hewitt. 2014) บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ ได้ทำการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยเสนอแนวคิดว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม 3 ประการ คือ

1. การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) คือ การที่พนักงานจะกล่าวถึงองค์กรในแง่บวกต่อบุคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีศักยภาพสูง และลูกค้า เป็นต้น

2. การดำรงอยู่ (Stay) คือ การที่พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรและดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว

3. การทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) ได้แก่ การทุ่มเวลาให้กับการทำงาน มีความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร

การแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรทางพฤติกรรมทั้ง 3 นี้ ไม่เพียงบ่งบอกถึงความรักความผูกพันที่มีต่อองค์กร แต่ยังส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลทางธุรกิจในรูปแบบอื่นขององค์กรได้อีกด้วย ได้แก่ การรักษาพนักงานผู้มีความสามารถสูงไว้ให้คงอยู่กับองค์กร การสร้างผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และการสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจในที่สุด

แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของ Tower Perrin Global Workforce Study (โชติรส ดำรงศานติ. 2554 : 44; อ้างอิงจาก Tower Perrin Global Workforce Study. 2006) โดยแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ มิติด้านความคิด (Think) มิติด้านความรู้สึก (Feel) มิติด้านพฤติกรรม (Act) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร 3 ประการ คือ 1) การตระหนักถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร 3) ความทุ่มเทในการทำงานและการรักษาสมาชิกภาพ

แนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของมาวเดย์; สเตียร์; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steer; and Porter. 1979) โดยมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ เจตคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคคลที่มีต่องานและองค์กร 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะมุ่งมั่นรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรเอาไว้ โดยบุคลากรต้องดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกองค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ซึ่งบุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

3. มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง เจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร ต่อการให้คุณค่า และการให้ความสำคัญต่อความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ

สรุปได้ว่า แม้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรจะมีหลากหลาย แต่โดยรวมแล้วแต่ละแนวคิดมีความหมายที่ใกล้เคียงสอดคล้องกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของของบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม ประกอบไปด้วย พฤติกรรมที่แสดงถึงการระลึกถึงองค์กรหรือกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีทั้งต่อบุคคลภายในและบุคคลภายนอก ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พฤติกรรมที่แสดงถึงความต้องการที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไปโดยการไม่ประสงค์จะลาออกและอยากอยู่กับองค์กรในระยะยาว และพฤติกรรมที่แสดงถึงความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของมาวเดย์; สเตียร์; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steer; and Porter. 1979) Tower Perrin Global Workforce Study (โชติรส ดำรงศานติ. 2554 : 44; อ้างอิงจาก Tower Perrin Global Workforce Study. 2006) และเอออนฮิววิท (Aon Hewitt. 2017) ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปคุณลักษณะแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

สรุปคุณลักษณะ	แนวความคิดความผูกพันต่อองค์กร		
	Aon Hewitt (2017)	**Tower Perrin Global workforce study (2006)**	**Mowday; Steer; and Porter (1979)**
1. การระลึกถึงองค์กรในทางบวก	การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say)	การตระหนักถึงเป้าหมายและค่านิยมองค์กร รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร	มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร
2. ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กร	การดำรงอยู่ (Stay)	การรักษาสมาชิกภาพ	การมุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็นสมาชิกองค์กรไว้
3. การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร	การทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Strive)	การทุ่มเทในการทำงาน	การเต็มใจทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม พบแนวคิดที่สอดคล้องกับทั้ง 3 แนวคิดดังกล่าว ได้แก่ แนวคิดของ สเตรลลิออฟ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์; และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. 2552 : 177-178; อ้างอิงจาก Strellioff. 2003) โดยกล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า คำว่าผูกพันเป็นภาวะทางจิตของอารมณ์หรือบุคคล ที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การพูด (Say) เป็นการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และบุคคลรอบข้าง

2. การอยู่ในองค์ (Stay) เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์กรที่ต้องทำงานอยู่ในองค์กร ด้วยความรู้สึกที่จริงใจ ถึงแม้องค์กรอื่นให้ผลตอบแทนที่มากกว่า

3. การตอบสนอง (Serve) เป็นความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบโดยเห็นว่างานที่ได้สามารถตอบสนองและสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดของ สตริลิออฟ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์; และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. 2552 : 177-178; อ้างอิงจาก Strellioff. 2003) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เอออน ฮิววิท (Aon Hewitt. 2017) โดยเป็นการกล่าวถึงการแสดงออกถึงความรักและผูกพันต่อองค์กรผ่านทางการ การพูด การดำรงอยู่ และการทุ่มเทให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดของ เอออน ฮิววิท (Aon Hewitt. 2017) มาใช้ศึกษาระดับความผูกพันขององค์กร เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร 3 ประการของ เอออน ฮิววิท (Aon Hewitt. 2017) ได้แก่

การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

ซึ่งจากคำกล่าวด้านต้น ความผูกพันองค์กร ความหมายว่า พนักงานที่มีความรู้สึกมีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานสร้างผลงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร มุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ยิ่งอยู่ในองค์กรนี้นานเท่าไหร่ ความผูกพันก็ยิ่งเพิ่มสูงขึ้นมากเท่านั้น ซึ่งสิ่งนี้ช่วยให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

กนกวรรณ เต็มโศภินกุล (2558) ศึกษาเรื่อง "การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การ 2) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ โดยกลุ่มประชากรตัวอย่างคือ ข้าราชการของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จำนวน 315 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของข้าราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีเพศต่างกัน ช่วงอายุต่างกันระดับการศึกษาต่างกันและรายได้ต่อเดือนที่มีความแตกต่างกัน มีความผูกพูนต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่าระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในทางบวกในระดับปานกลาง

สุชาดา หมันล๊ะ (2558) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา พนักงานประจำและพนักงานจัดจ้างภายนอก บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประจำและพนักงานจัดจ้างภายนอก 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร โดยกลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยในเขตพื้นที่ จังหวัดสงขลา แบ่งเป็นพนักงานประจำ 202 คน พนักงานจัดจ้างภายนอก 73 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจากสถานภาพการจ้างงานที่ต่างกันพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานประจำอยู่ในระดับมาก ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานจัดจ้างภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากสถานภาพการจ้างงานที่ต่างกัน พบว่า พนักงานประจำมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานจัดจ้างภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาพรวมการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

กันธิชา ทองพูน; เขมมารี รักษ์ชูชีพ; และกล้าหาญ ณ น่าน (2559) ศึกษาเรื่อง “แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยกลุ่มประชากร คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงแรมในกลุ่มสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 504 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า ความหลากหลายของทักษะ ความมีอิสระในงานและการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ ผลการวิเคราะห์กลุ่มพหุ เพื่อทดสอบความไม่แปรปรวนของแบบจำลองระหว่าง Generation X และ Generation Y พบว่า ไม่มีความแปรปรวนของค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยและไม่มีความแปรปรวนของค่าความคลาดเคลื่อนในแบบจำลอง

เอมอร จันทบูลย์ (2560) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำสไตล์คนไทยและสไตล์คนญี่ปุ่น 3) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยกลุ่มประชากร คือ พนักงานไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำนวน 427 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วรณัน แก้วนิตย์ (2560) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความสัมพันธ์ระหวางการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพนต่อองค์กร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล 3) อิทธิพลความไว้วางใจในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร 4) อิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหวางการสื่ออสารแบบโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร โดยกลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พนักงานทั่วไป พนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้จัดการระดับอาวุโสที่อยู่ในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ความวางไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างโฮเร็นโซกับความผูกพันกับองค์กร แสดงให้เห็นว่า มีระยะห่างระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า ลูกน้องเกรงกลัวที่จะปรึกษากับหัวหน้า และมีค่าเฉลี่ยต่ำในเรื่องที่ลูกน้องได้รับการตอบแทนเมื่อทำงานได้ดี

ปิยธิดา คูหิรัญญรัตน์ และคณะ (2561) ศึกษาเรื่อง "พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยกลุ่มประชากรตัวอย่างคือ บุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 1,040 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.50, S.D. 0.42) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35, S.D. 0.69) พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.08, S.D. 0.46) นอกจากนี้พฤติกรรมการสื่อสารและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับคะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติงานไปในทางเดียวกัน

พลอย สุวรรณชมภู (2562) ศึกษาเรื่อง "วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นมีผลต่อความผูกพันของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย โดยกลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า อายุงาน และสถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น ด้านอัตราการลาออกจากงาน การจ้างงานตลอดชีพ และด้านความทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อัจฉรีย์ มานะกิจ; และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2562) ศึกษาเรื่อง “บทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและการรับรู้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทของข้าราชการส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน” มีวัตถุประสงค์เพื่อบทบาทของการรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความมุ่งมั่นทุ่มเท บทบาทของความมุ่งมั่นทุ่มเทที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน บทบาทของการรับรู้การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและ บทบาทของ

การรับรู้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ ข้าราชการส่วนกลางกรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 248 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความมุ่งมั่นทุ่มเท ความมุ่งมั่นทุ่มเทมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางบวกผลต่อประสิทธิภาพและบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ปราณี หมื่นมะเริง (2563) ศึกษาเรื่อง "วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 2) วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยกลุ่มประชากรตัวอย่างคือ พนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี ที่ปฏิบัติงานจริงในปี พ.ศ. 2563 จำนวน 400 คน ผลการวิจัย วัฒนธรรมการทำงาน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส และหลัก Ho Ren So (การรายงาน การสื่อสาร การปรึกษา)ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณ ด้านเวลา และด้านค่าจ่ายในการดำเนินงาน

วรศักดิ์ เลาศรีรัตนชัย (2563) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่นและการฝึกอบรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา องค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการรับรู้เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่นและการฝึกอบรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์ส่งผลต่อเครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่น 3) เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) การฝึกอบรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายผลิตทั้งหมดของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง จำนวน 50 คน ผลการวิจัย คือ ระดับการรับรู้เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่น การฝึกอบรม และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 (S.D. =0.691), 4.29 (S.D. = 0.691) และ 4.31 (S.D. = 0.633) ตามลำดับ และพบว่า เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการขจัดความสูญเปล่าส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีอำนาจการพยากรณ์ที่ร้อยละ 78.2 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า การฝึกอบรบส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ร้อยละ 67.7 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

ณัฐวรา ปุณยวิทิตโรจน์; และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ (2563) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรู้สมรรถนะของตนเองที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ จังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์การการรับรู้สมรรถนะของตนเอง

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) วิเคราะห์อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและการรับรู้สมรรถนะของตนเองที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มประชากร คือ พนักงานของบริษัท แห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ จังหวัดชลบุรี จำนวน 400 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การและรับรู้ถึงสมรรถนะของตนเองในระดับมาก พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมาก 2) โมเดลสมการโครงสร้างของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและการรับรู้สมรรถนะของตนเองของพนักงานที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรับรู้สมรรถนะของตนเอง มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี เท่ากับ 0.80 และ 0.28 ตามลำดับ ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรับรู้สมรรถนะของตนเอง มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถีเท่ากับ 0.56 และ 0.19 ตามลำดับ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ดรุวรรณ ปัญญา (2564) ศึกษาเรื่อง “สมรรถนะและการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางโฮ เรน โซ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) สมรรถนะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผ่านตัวแปรคั่นกลาง โฮ เรน โซ 3) การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4) การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางโฮ เรน โซ โดยกลุ่มประชากร คือ พนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ชลบุรี จำนวน 500 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางโฮ เรน โซ ซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านระยะเวลา ด้านความคุ้มค่า ด้านความเป็นอิสระปราศจากการกำกับดูแล และด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และณกมล จันทรสม (2565) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน 2) ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน ผลการวิจัย คือ การสื่อสารตามหลักโฮเรนโซ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ธนพร ศรประดิษฐ (2565) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงงานแบบโมโนซึคุริและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศองค์กรญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงงานแบบโมโนซึคุริส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงงานแบบโมโนซึคุริส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) โดยกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานในส่วนของกลุ่มภาคอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 400 ตัวอย่าง ผลการวิจัย คือ การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.567

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

ฟิเบรียล; และเฮลมินิกซิห์ (Febrial; and Herminingsih Anik. 2020) ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประเทศอินโดเนเซีย โดยกลุ่มประชากรคือ พนักงานบริษัท พีที เอ บียอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 150 คน โดยผลจากการวิจัยพบว่า การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในงานผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน

แจ็คสัน ฟิริ (Jackson Phiri. 2021) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อประสิทธิภาพขององค์กรตามทฤษฎีระบบ กรณีศึกษาบริษัทที่ปรึกษาในเมืองลูซากา ประเทศแซมเบีย โดยกลุ่มประชากรคือ พนักงานในบริษัทที่ปรึกษา จำนวน 88 คน โดยผลจากการวิจัยพบว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร

นาวีด ฮาซัน และคณะ (Naveed Hasan et al. 2023) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงในช่วงโควิด-19 โดยกลุ่มประชากรคือ พยาบาลในโรงพยาบาลของภาครัฐในประเทศปากีสถาน จำนวน 357 คน โดยผลจากการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานในช่วงวิกฤตโควิด-19 ผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา ความรู้สึกผูกพัน และความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเองในองค์การ

สินฑุรา กานนับพัน (Sindhura Kannappan. 2022) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: ผ่านความมุ่งมั่นในงานของพนักงาน โดยกลุ่มประชากรคือ พนักงานจากองค์กรเอกชนเพื่อสาธารณประโยชน์ จำนวน 150

คน โดยผลจากการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผ่านความมุ่งมั่นในงาน โดยการรับรู้การสนับสนุนองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.07 ความมุ่งมั่นในงานมีค่าเฉลี่ยที่ 3.92 และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.72 และพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมุ่งมั่นในงาน ($r = 0.72$, $p<0.01$) รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.81$, $p<0.01$)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) การสนับสนุนจากองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร จะเห็นได้ว่า ตัวแปร การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาตัวแปรดังกล่าวกับนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กรต่อไป

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่งในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 450 คน (ข้อมูลจากแผนกบุคคลบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 25 กันยายน 2566)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ประชากรทั้ง 450 คน ได้รับกลับที่สมบูรณ์ 408 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90 ในช่วงเดือนมกราคม 2567

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร หน่วยงานที่สังกัด หน่วยงานที่รับผิดชอบ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของ วิลเลี่ยม จี โออุจิ. (William G. Ouchi. 1981) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 11 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของอิโตฟุจิ มาซาชิ. (Itofuji Masashi. 2005) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ ดังนี้

ข้อ 12-14 โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน

ข้อ 15-17 เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน

ข้อ 18-20 โซดัน (Soudan) การปรึกษา

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดการสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ. (Eisenberger et al. 1986) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

ข้อ 21-24 ผลตอบแทนและสวัสดิการ

ข้อ 25-28 การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน

ข้อ 29-32 การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

ข้อ 33-36 รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของเมธิส; และแจ็คสัน. (Mathis; and Jackson. 2006) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ ดังนี้

ข้อ 37-39 ด้านปริมาณ

ข้อ 40-42 ด้านคุณภาพ

ข้อ 43-45 ด้านเวลา

ข้อ 46-49 ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ

ข้อ 50-52 ด้านความรับผิดชอบ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามแนวคิดของของเมาว์เดย์; เสตียร์; และพอร์ตเตอร์. (Mowday; Steer; and Porter. 1979) เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ

การแปลความหมาย

กำหนดเกณฑ์การประเมินผลเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยใช้มาตราวัดแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) ในส่วนที่ 2-6 มีลักษณะดังต่อไปนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด

$$\text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร 5 ระดับ ดังนี้

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

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร โดยหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ -1 หรือ เข้าใกล้ +1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูง และค่า 0.00 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ

แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม ในทางกลับกัน หากมีค่าเป็นบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2548 : 238)

ขนาดของความสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00 (-.90 ถึง 1.00)	มีความสัมพันธ์กัน สูงมาก
0.70 - .90 (-.70 ถึง -.90)	มีความสัมพันธ์กัน สูง
0.50 - .70 (-.50 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ปานกลาง
0.30 - .50 (-.30 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำ
0.01 - .30 (.00 ถึง -.30)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

<u>การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม</u>

งานวิจัยฉบับนี้ทำการทดสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบความตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจความครอบคลุมของมาตรวัดในเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 3 ท่าน คือ

- คุณฮิเดยูกิ ฮานาโอกะ : กรรมการบริษัท ไดโซ ซังเกียว (ประเทศไทย) จำกัด
- ดร. วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์ : ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขานวัตกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ : อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556 : 140-141) โดยให้มีการกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

สูตร $$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดให้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่า ข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556 : 140-141)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ตรวจสอบประเมินความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 หากข้อคำถามใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าน้อยกว่า 0.50 ถือว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จึงคัดเลือกข้อคำถามนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556 :142)

ผลการตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1.1) เพศ	1	1	1	1	ผ่าน
1.2) อายุ	1	1	1	1	ผ่าน
1.3) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
1.4) หน่วยงานที่สังกัด	1	1	1	1	ผ่าน
1.5) หน่วยงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	ผ่าน
1.6) ตำแหน่งในปัจจุบัน	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 2: ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)					
2.1) องค์กรของท่านมีการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	1	1	1	1	ผ่าน
2.2) ท่านจะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุ	1	1	1	1	ผ่าน
2.3) องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	ผ่าน
2.4) ท่านเห็นว่าสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล	1	1	1	1	ผ่าน
2.5) ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	1	1	1	1	ผ่าน
2.6) องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.7) ท่านได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1	ผ่าน
2.8) องค์กรของท่านมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ผ่าน
2.9) ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดแนวทางใหม่ๆ และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ผ่าน
2.10) องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น	1	1	1	1	ผ่าน
2.11) ท่านมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ในงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 3: ข้อคำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน					
3.1) ท่านมีการรายงานความคืบหน้าของงาน ที่กำลังดำเนินการให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบรวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อท้ายจากการรายงาน	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
3.2) ท่านมีการรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง ไม่ว่าผลของงานจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม	1	1	1	1	ผ่าน
3.3) ท่านรายงานหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทันทีเมื่อพบสิ่งผิดปกติหรือปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน					
3.4) ท่านทราบความเปลี่ยนแปลงในงานและบริษัทของท่านอยู่ตลอดเวลา (ไม่เคยตกข่าว)	1	1	1	1	ผ่าน
3.5) ท่านแจ้งให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ในงานที่กระทบกับบุคคลนั้นโดยทันที	1	1	1	1	ผ่าน
3.6) ท่านตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจในข้อมูลสำคัญที่แจ้งกับผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	ผ่าน
โซดัน (Soudan) การปรึกษา					
3.7) ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลืออื่นๆ	1	1	1	1	ผ่าน
3.8) ท่านปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานที่รับผิดชอบเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	ผ่าน
3.9) ท่านให้คำปรึกษาแก่ทุกคนที่ขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำอย่างจริงใจโดยไม่มีอคติ	1	1	1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 4: ข้อคำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ผลตอบแทนและสวัสดิการ					
4.1) องค์กรของท่านให้เงินเดือน โบนัส และ ค่าล่วงเวลา อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
4.2) ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน	1	1	1	1	ผ่าน
4.3) ท่านได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน	1	1	1	1	ผ่าน
4.4) องค์กรของท่านมีนโยบายสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านการเงิน ด้านนันทนาการ ด้านที่พักอาศัย ด้านความมั่นคงปลอดภัยกรณีประสบภัยพิบัติ ให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	ผ่าน
การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน					
4.5) องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอย่างชัดเจน	1	1	1	1	ผ่าน
4.6) องค์การของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความสามารถ	1	1	1	1	ผ่าน
4.7) องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	1	1	1	1	ผ่าน
4.8) ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ อบรมดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1	1	1	1	ผ่าน
การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา					
4.9) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลและห่วงใยความเป็นอยู่ของท่าน	1	1	1	1	ผ่าน
4.10) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
4.11) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของท่าน	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
4.12) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าในตัวท่านและเปิดโอกาสให้ท่านทำงานสำคัญ	1	1	1	1	ผ่าน
รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน					
4.13) องค์กรของท่านมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างเพียงพอที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ผ่าน
4.14) องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานของท่านมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	1	1	1	1	ผ่าน
4.15) องค์กรของท่านสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ผ่าน
4.16) ท่านมีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องการความช่วยเหลืออยู่เสมอ	1	1	1	1	ผ่าน
ส่วนที่ 5: ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)					
ด้านปริมาณ					
5.1) ท่านปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ	1	1	1	1	ผ่าน
5.2) ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายได้	1	1	1	1	ผ่าน
5.3) ปริมาณงานที่หน่วยงานของท่านสามารถทำได้เหมาะสมกับเวลาทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
ด้านคุณภาพ					
5.4) ท่านสามารถทำงานตามคู่มือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดได้อย่างถูกต้อง	1	1	1	1	ผ่าน
5.5) ท่านจัดทำข้อมูลเอกสารได้ถูกต้องตามที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากำหนด	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
5.6) ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพจากลูกค้าหรืองานถูกตีกลับจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1	ผ่าน
ด้านเวลา					
5.7) หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
5.8) หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น	1	1	1	1	ผ่าน
5.9) องค์กรของท่านมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น	1	1	1	1	ผ่าน
ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ					
5.10) ท่านใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
5.11) ท่านเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นต่างของผู้อื่น ในการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ	1	1	1	1	ผ่าน
5.12) ท่านให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
5.13) ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	ผ่าน
ด้านความรับผิดชอบ					
5.14) ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	ผ่าน
5.15) ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในการงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	1	1	1	1	ผ่าน
5.16) ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสำเร็จลุล่วงไปได้ดี แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ก็ตาม	1	1	1	1	ผ่าน

ตารางที่ 3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ผลการคำนวณค่า IOC	ผลการวิเคราะห์ IOC
ส่วนที่ 6: ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)					
6.1) ท่านเชื่อว่า เป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของท่านสอดคล้องกัน	1	1	1	1	ผ่าน
6.2) ท่านเชื่อว่า องค์กรนี้สามารถตอบสนองสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ	1	1	1	1	ผ่าน
6.3) ท่านเล็งเห็นว่า องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจต่อผลสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	1	1	1	1	ผ่าน
6.4) ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรนี้อยู่	1	1	1	1	ผ่าน
6.5) ท่านทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรเข้าร่วมกิจกรรมของสาธารณะ	1	1	1	1	ผ่าน
6.6) ท่านชื่นชมองค์กรนี้ให้กับบุคคลภายนอกฟัง	1	1	1	1	ผ่าน
6.7) ท่านรู้สึกเหมือนองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของท่าน	1	1	1	1	ผ่าน
6.8) ท่านรู้สึกว่า ปัญหาของบริษัทคือปัญหาของท่านเช่นกัน	1	1	1	1	ผ่าน
6.9) ท่านทุ่มเทอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	1	1	1	1	ผ่าน
6.10) แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
6.11) ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	ผ่าน
6.12) ท่านพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ	1	1	1	1	ผ่าน

จากตารางที่ 3 ผลจากการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละด้าน เป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด พบว่า ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามที่คำนวณ

ได้มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งข้อคำถามรายข้อทั้งหมดมีความตรงเชิงเนื้อหามากกว่า 0.50 ทุกด้าน ดังนั้น ข้อคำถามทั้งหมดจึงเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ต่อไป

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบความตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองสำรวจ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ในการหาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach. 1990 : 204) โดยต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 หากข้อคำถามใดได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ำกว่า 0.70 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดสอบใหม่ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2555 : 101)

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด แสดงค่าดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน

ข้อคำถาม	จำนวนข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)	11	0.932
การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So)	9	0.929
โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน	3	0.960
เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน	3	0.759
โซดัน (Soudan) การปรึกษา	3	0.746
การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support)	16	0.966
ผลตอบแทนและสวัสดิการ	4	0.933
การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน	4	0.913
การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา	4	0.957
รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน	4	0.850
ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)	16	0.966
ด้านปริมาณ	3	0.751
ด้านคุณภาพ	3	0.868

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
ด้านเวลา	3	0.922
ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ	4	0.921
ด้านความรับผิดชอบ	3	0.884
ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	12	0.940

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient) หลังการทดสอบทั้งรายด้านและรายข้อของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.7 ทั้งหมด และจากแนวทางในการตรวจสอบแสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของไคลน์ (Kline. 2011 : 70) ที่ระบุว่าค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องไม่ต่ำกว่า 0.7 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงตามแผนการดำเนินการศึกษาต่อไป

3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.3.1 จัดเตรียมแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขสมบูรณ์ลงในแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามทางออนไลน์ 450 ชุด

3.3.2 ดำเนินการส่งลิงค์ หรือ คิวอาร์โค้ด (QR CODE) แบบสอบถามให้บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามในออนไลน์

3.3.3 ดำเนินการติดตามแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบอินเตอร์เน็ต และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งได้แบบสอบถามออนไลน์ที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 408 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90 ของผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ทั้งหมด

3.3.4 นำแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและสรุปผล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.4.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

3.4.2 การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3.4.3 ประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistic Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ

3.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร หน่วยงานที่สังกัด หน่วยงานที่รับผิดชอบ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) วิเคราะห์โดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

3.4.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

3.4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ซึ่งประกอบด้วย โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน และโซดัน (Soudan) การปรึกษา โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

3.4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ซึ่งประกอบด้วย ผลตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา และรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

3.4.9 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ประกอบด้วย ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบ โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

3.4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

3.4.8 การวิเคราะห์ความปกติ (Normality) ของข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความแปรปรวน (Variance) ค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

3.4.10 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียรสัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) การสนับสนุนจากองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

3.4.11 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยการหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรในการพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

3.4.12 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยการหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรในการพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

3.5.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียรสัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง ได้ส่งแบบสอบถามกับประชากร จำนวน 450 ชุด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และได้รับการตอบกลับมาทั้งหมดจำนวน 408 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90 และทั้งหมดเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร หน่วยงานที่สังกัด หน่วยงานที่รับผิดชอบ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ซึ่งประกอบด้วย โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน และโซดัน (Soudan) การปรึกษา โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ซึ่งประกอบด้วย ผลตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา และรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ซึ่งประกอบด้วย ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบ โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบ โดยใช้สถิติการถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression)

ส่วนที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression)

ส่วนที่ 9 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ซึ่งประกอบด้วย โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน และโซดัน (Soudan) การปรึกษาส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression)

ส่วนที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ซึ่งประกอบด้วย โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน และโซดัน (Soudan) การปรึกษาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression)

ส่วนที่ 11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 การสนับสนุนองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผลตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา และรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression)

ส่วนที่ 12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 การสนับสนุนองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผลตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา และรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Regression)

4.1 สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวอย่างเพียร์สัน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์
SE_b	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
SE_{Est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
a	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Sig.	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ 0.01

H_0 หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)

H_1 หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

เพื่อให้เกิดความสะดวกและการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรของการวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

JMG	แทน	การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)
HOU	แทน	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน
REN	แทน	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน
SOU	แทน	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา
SAL	แทน	การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ
PRM	แทน	การสนับสนุนองค์กร (Organization Support)

		ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน
SPS	แทน	การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา
REW	แทน	การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน
JPF	แทน	ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)
QUN	แทน	ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ด้านปริมาณ
QUL	แทน	ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ด้านคุณภาพ
TIM	แทน	ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ด้านเวลา
PAR	แทน	ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ
RES	แทน	ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ด้านความรับผิดชอบ
ENG	แทน	ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

<u>ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</u>

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร หน่วยงานที่สังกัด หน่วยงานที่รับผิดชอบ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 408 คน สามารถสรุปแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	84	20.59
หญิง	324	79.41
รวม	**408**	**100**

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรเป็นเพศชาย จำนวน 84 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 20.59 และเป็นเพศหญิง จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 79.41

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 25 ปี	68	16.67
26-35 ปี	213	52.21
36-45 ปี	106	26.98
ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป	21	5.15
รวม	**408**	**100**

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 52.21 รองลงมามีอายุ 36-45 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.98 อายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และน้อยที่สุด คือ ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.15

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร

ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	258	63.24
6-10 ปี	92	22.55
11-15 ปี	26	6.37
16-20 ปี	24	5.88
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	3	0.74
ไม่ทราบ/จำไม่ได้	5	1.23
รวม	**408**	**100**

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 63.24 รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 22.55 ถัดมาคือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.37 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 16-20 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 ไม่ทราบ/จำไม่ได้ จำนวน 5 คน ร้อยละ 1.23 และน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.74 น้อยที่สุด

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สาขา	277	67.89
คลังสินค้า	66	16.18
สำนักงานใหญ่	65	15.93
รวม	**408**	**100**

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ส่วนใหญ่เป็นสาขา มากที่สุด จำนวน 277 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 67.89 สำนักงานใหญ่ จำนวน 66 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 16.18 และอยู่ในคลังสินค้า จำนวน 65 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.93

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ
สาขา	277	67.89
คลังสินค้าและจัดส่ง	66	16.18
พัฒนาธุรกิจและ CCTV	13	3.19
บัญชี	9	2.21
บุคคลและธุรการ	8	1.96
ไอที	6	1.47
จัดซื้อ	5	1.23
อีคอมเมิส (EDS)	9	2.21
การตลาด	6	1.47
โครงการ	9	2.21
รวม	**408**	**100**

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่อยู่สาขา มากที่สุด จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 67.89 คลังสินค้าและขนส่ง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.18 พัฒนาธุรกิจและCCTV จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.19 บัญชี อีคอมเมิส (EDS) โครงการ จำนวนหน่วยงานละ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.21 บุคคลและธุรการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.96 ไอที การตลาด จำนวนหน่วยงานละ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และน้อยที่สุด คือ จัดซื้อ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23 น้อยที่สุด

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับบริหาร	30	7.35
ระดับปฏิบัติการ	378	92.65
รวม	**408**	**100**

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามตำแหน่ง ส่วนใหญ่อยู่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 378 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 92.65 และอยู่ระดับบริหาร จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.35

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)

การบริหารแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของท่านมีการจ้างงานระยะยาวโดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ	168 41.2	95 23.3	103 25.2	27 6.6	15 3.7	3.92	1.121	มาก	7

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) (ต่อ)

การบริหารแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านจะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุ	106 26.0	83 20.3	124 30.4	53 13.0	42 10.3	3.39	1.280	ปานกลาง	11
องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	223 54.7	103 25.2	64 15.7	11 2.7	7 1.7	4.28	0.942	มากที่สุด	2
ท่านเห็นว่าสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล	159 39.0	131 32.1	92 22.5	17 4.2	9 2.2	4.01	0.991	มาก	5
ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	296 72.5	90 22.1	18 4.4	1 0.2	3 0.7	4.65	0.647	มากที่สุด	1
องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	150 36.8	135 33.1	96 23.5	17 4.2	10 2.5	3.98	0.996	มาก	6
ท่านได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา	134 32.8	128 31.4	107 26.2	20 4.9	19 4.7	3.83	1.086	มาก	8

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) (ต่อ)

การบริหารแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของท่านมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	168 41.2	138 33.8	74 18.4	17 4.2	11 2.7	4.07	1.000	มาก	3
ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดแนวทางใหม่ๆ และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	118 28.9	120 29.4	118 28.9	28 6.9	24 5.9	3.69	1.134	มาก	10
องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น	123 30.1	136 33.3	116 28.4	17 4.2	16 3.9	3.82	1.036	มาก	9
ท่านมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ในงานอยู่เสมอ	161 39.5	135 33.1	83 20.3	16 3.9	13 3.2	4.02	1.022	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.96**	**0.749**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.749)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.65 (S.D. = 0.647) องค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.28 (S.D. = 0.942) องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 1.000) มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ในงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 1.022) องค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมาย

ส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.991) องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.996) องค์กรของท่านมีการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 1.121) ได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 1.086) องค์กรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 1.036) ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดแนวทางใหม่ๆ และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 1.134) จะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.39 (S.D. = 1.280) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So)

การบริหารแบบญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน	4.14	0.741	มาก	2
เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน	3.97	0.762	มาก	3
โซดัน (Soudan) การปรึกษา	4.24	0.737	มากที่สุด	1
รวม	**4.12**	**0.667**	**มาก**	

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) มีระดับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (S.D. = 0.667) โดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. =0.737) รองลงมาเป็นด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.741) และด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.97, S.D. = 0.762) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน

โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีการรายงานความคืบหน้าของงาน ที่กำลังดำเนินการให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อท้ายจากการรายงาน	122 29.9	162 39.7	107 26.2	14 3.4	3 0.7	3.95	0.874	มาก	3
ท่านมีการรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับ-บัญชาทราบทุกครั้ง ไม่ว่าผลของงานจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม	162 39.7	153 37.5	80 19.6	10 2.5	3 0.7	4.13	0.862	มาก	2
ท่านรายงานหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทันที เมื่อพบสิ่งผิดปกติหรือปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน	222 54.4	120 29.4	57 14.0	8 2.0	1 0.2	4.36	0.811	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.14**	**0.741**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.741)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ รายงานหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทันที เมื่อพบสิ่งผิดปกติหรือปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 (S.D. = 0.811) มีการรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง ไม่ว่าผลของงานจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.862) มีการรายงานความคืบหน้าของงาน ที่กำลังดำเนินการให้หัวหน้างานหรือ

ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อท้ายจากการรายงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.874) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน

เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านทราบความเปลี่ยนแปลงในงานและบริษัทของท่านอยู่ตลอดเวลา (ไม่เคยตกข่าว)	100 24.5	170 41.7	104 25.5	26 6.4	8 2.0	3.80	0.946	มาก	3
ท่านแจ้งให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความรับผิด-ชอบร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ในงานที่กระทบกับบุคคลนั้นโดยทันที	143 35.0	145 35.5	100 24.5	13 3.2	7 1.7	3.99	0.938	มาก	2
ท่านตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจในข้อมูลสำคัญที่แจ้งกับผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในงานอยู่เสมอ	148 36.3	174 42.6	76 18.6	10 2.5	0 0.00	4.13	0.795	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.97**	**0.762**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.762)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจในข้อมูลสำคัญที่แจ้งกับผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.795) แจ้งให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ในงานที่กระทบกับบุคคลนั้นโดยทันที อยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.938) ทราบความเปลี่ยนแปลงในงานและบริษัทของท่านอยู่ตลอดเวลา (ไม่เคยตกข่าว) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.946) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา

โซดัน (Soudan) การปรึกษา	**ระดับความคิดเห็น**					$\bar{x}$	**S.D.**	**แปลผล**	**อันดับ**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**				
ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลืออื่นๆ	170 41.7	142 34.8	71 17.4	17 4.2	8 2.0	4.10	0.962	มาก	3
ท่านปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความเกี่ยว–ข้องในงานที่รับผิดชอบเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา	190 16.6	150 36.8	59 14.5	5 1.2	4 1.0	4.27	0.823	มากที่สุด	2
ท่านให้คำปรึกษาแก่ทุกคนที่ขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำอย่างจริงใจโดยไม่มีอคติ	221 54.2	126 30.9	51 12.5	7 1.7	3 0.7	4.39	0.821	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.24**	**0.737**	**มากที่สุด**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 (S.D. = 0.737)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ให้คำปรึกษาแก่ทุกคนที่ขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำอย่างจริงใจโดยไม่มีอคติ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.39 (S.D. = 0.821) ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานที่รับผิดชอบเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D. = 0.823) ปรึกษาปัญหาในการทำงานกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลืออื่นๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.39 (S.D. = 0.821) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร (Organization Support)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร (Organization Support)

การสนับสนุนองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.10	1.031	ปานกลาง	4
การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน	3.46	0.959	มาก	3
การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา	3.74	1.012	มาก	1
รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.47	0.873	มาก	2
รวม	**3.66**	**0.837**	**มาก**	

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) มีระดับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 (S.D. = 0.837) โดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 3.74, S.D. =1.012) รองลงมาเป็นด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.47, S.D. = 0.873) ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.46, S.D. = 0.959) และด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.10, S.D. = 0.103) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ผลตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของท่านให้เงินเดือน โบนัส และ ค่าล่วงเวลา อย่างเหมาะสม	51 12.5	95 23.3	145 35.5	76 18.6	41 10.0	3.10	1.147	ปานกลาง	3

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (ต่อ)

ผลตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน	53 13.0	100 24.5	146 35.8	60 14.7	49 12.0	3.12	1.175	ปานกลาง	2
ท่านได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน	61 15.0	107 26.2	139 34.1	61 15.0	40 9.8	3.22	1.166	ปานกลาง	1
องค์กรของท่านมีนโยบายสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านการเงิน ด้านนันทนาการ ด้านที่พักอาศัย ด้านความมั่นคงปลอดภัยกรณีประสบภัยพิบัติ ให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ	44 10.8	96 23.5	142 34.8	65 15.9	61 15.0	2.99	1.195	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.10**	**1.031**	**ปานกลาง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 1.031)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.22 (S.D. = 1.166) ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 1.175) องค์กร

ให้เงิน เดือน โบนัส และ ค่าล่วงเวลา อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 1.147) องค์กรมีนโยบายสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านการเงิน ด้านนันทนาการ ด้านที่พักอาศัย ด้านความมั่นคงปลอดภัยกรณีประสบภัยพิบัติ ให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.99 (S.D. = 1.195) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน

การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน	**ระดับความคิดเห็น**					$\bar{x}$	**S.D.**	**แปลผล**	**อันดับ**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**				
องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอย่างชัดเจน	68 16.7	125 30.6	133 32.6	52 12.7	30 7.4	3.37	1.124	ปานกลาง	3
องค์การของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความสามารถ	78 19.1	133 32.6	115 28.2	56 13.7	26 6.4	3.44	1.135	มาก	2
องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	103 25.2	143 35.0	112 27.5	29 7.1	21 5.1	3.68	1.084	มาก	1
ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ อบรมดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	63 15.4	125 30.6	145 35.5	48 11.8	27 606	3.37	1.084	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.46**	**0.959**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 (S.D. = 0.956)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์กรเปิดโอกาสให้มีอิสระที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D. = 1.084) องค์การสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความสามารถ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 (S.D. = 1.135) มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ อบรมดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 (S.D. = 1.084) องค์กรมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 (S.D. = 1.124) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา	**ระดับความคิดเห็น**					$\bar{x}$	**S.D.**	**แปลผล**	**อันดับ**
	มากที่สุด	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**				
หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลและห่วงใยความเป็นอยู่ของท่าน	114 27.9	110 27.0	124 30.4	36 8.8	24 5.9	3.62	1.152	มาก	4
หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	133 32.6	141 34.6	86 21.1	30 7.4	18 4.4	3.84	1.097	มาก	1
หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของท่าน	123 30.1	148 36.3	95 23.3	27 6.6	15 3.7	3.83	1.050	มาก	2
หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าในตัวท่านและเปิดโอกาสให้ท่านทำงานสำคัญ	108 26.5	133 32.6	120 29.4	29 7.1	18 4.4	3.70	1.073	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.74**	**1.012**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 1.012)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 1.097) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 1.050) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าในตัวพนักงานและเปิดโอกาสให้ทำงานสำคัญ อยู่ในระดับมาก มีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลและห่วงใยความเป็นอยู่ของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D. = 1.152) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของท่านมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างเพียงพอที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	57 14.0	111 27.2	153 37.5	54 13.2	33 8.1	3.26	1.106	ปานกลาง	3
องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานของท่านมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	54 13.2	122 29.9	147 36.0	49 12.0	36 8.8	3.27	1.110	ปานกลาง	2
องค์กรของท่านสนับสนุนยกย่อง ให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีมีประสิทธิภาพ	53 13.0	104 25.5	135 33.1	71 17.4	45 11.0	3.12	1.74	ปานกลาง	4

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (ต่อ)

รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลืออยู่เสมอ	203 49.8	123 30.1	65 15.9	12 2.9	5 1.2	4.24	0.910	มากที่สุด	1
3.47ค่าเฉลี่ยรวม						**3.47**	**0.873**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D. = 0.873)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องการความช่วยเหลืออยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 (S.D. = 0.910) องค์กรนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.27 (S.D. = 1.100) องค์กรมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างเพียงพอที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.26 (S.D. = 1.106) องค์กรสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 1.174) ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

การประสิทธิภาพการทำงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านปริมาณ	3.99	0.751	มาก	2
ด้านคุณภาพ	3.99	0.749	มาก	2
ด้านเวลา	3.94	0.856	มาก	4
ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ	4.27	0.736	มากที่สุด	1
ด้านความรับผิดชอบ	3.98	0.738	มาก	3
รวม	**4.03**	**0.666**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) มีระดับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 (S.D. = 0.666) โดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. =0.736) รองลงมาเป็นด้านปริมาณ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.99, S.D. = 0.751) และด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.98, S.D. = 0.738) ตามด้วยด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94, S.D. = 0.856) และด้านเวลา อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94, S.D. = 0.856)

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปริมาณ

ปริมาณ	ระดับความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ	145 35.5	158 38.7	94 23.0	8 2.0	3 0.7	4.06	0.853	มาก	2
ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายได้	146 36.3	168 41.2	82 20.1	10 2.5	0 0.00	4.11	0.807	มาก	1

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปริมาณ (ต่อ)

ปริมาณ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ปริมาณงานที่หน่วยงานของท่านสามารถทำได้เหมาะสมกับเวลาทำงาน	106 26.0	151 37.0	124 30.4	18 4.4	9 2.2	3.80	0.949	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.99**	**0.751**	มาก	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านปริมาณ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.751)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.807) ปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.853) ปริมาณงานที่หน่วยงานของพนักวานสามารถทำได้เหมาะสมกับเวลาทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.949) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณภาพ

คุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านสามารถทำงานตามคู่มือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดได้อย่างถูกต้อง	127 31.1	170 41.7	97 23.8	13 3.2	1 0.2	4.00	0.837	มาก	2
ท่านจัดทำข้อมูลเอกสารได้ถูกต้องตามที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากำหนด	138 33.8	166 40.7	93 22.8	10 2.5	1 0.2	4.05	0.828	มาก	1

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณภาพ (ต่อ)

คุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพงานจากลูกค้าหรืองานถูกตีกลับจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา	143 354.0	126 30.9	111 27.2	17 4.2	11 2.7	3.91	1.013	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.99**	**0.749**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.749)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ จัดทำข้อมูลเอกสารได้ถูกต้องตามที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.828) สามารถทำงานตามคู่มือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดได้อย่างถูกต้องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.837) ไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพงานจากลูกค้าหรืองานถูกตีกลับจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 1.013) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเวลา

เวลา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน	143 35.0	151 37.0	99 24.3	10 2.5	5 1.2	4.02	0.896	มาก	1

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเวลา (ต่อ)

เวลา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น	139 34.1	157 38.5	87 21.3	15 3.7	10 2.5	3.98	0.961	มาก	2
องค์กรของท่านมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น	117 28.7	149 36.5	108 26.5	21 5.1	13 3.2	3.82	1.008	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.94**	**0.856**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.856)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หน่วยงานของพนักงานปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.896) หน่วยงานของพนักงานมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. =0.961) องค์กรมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. =1.008) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ

ความสามารถในการให้ความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	171 41.9	139 34.1	87 21.3	7 1.7	4 1.0	4.14	0.878	มาก	3
ท่านเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นต่างของผู้อื่น ในการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ	210 51.5	139 34.1	50 12.3	8 2.0	1 0.2	4.35	0.787	มากที่สุด	1
ท่านให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	186 45.6	150 36.8	64 15.7	7 1.7	1 0.2	4.26	0.799	มากที่สุด	2
ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นอย่างดี	207 50.7	144 35.3	50 12.3	6 1.5	1 0.2	4.35	0.769	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.27**	**0.736**	**มากที่สุด**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D. = 0.736)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นต่างของผู้อื่น ในการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.35 (S.D. = 0.787) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.26 (S.D. = 0.799) ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.878) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด	167 40.9	155 38.0	78 19.1	7 1.7	1 0.2	4.18	0.813	มาก	1
ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในการงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	101 24.8	133 32.6	134 32.8	26 6.4	14 3.4	3.69	1.022	มาก	3
ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ก็ตาม	154 37.7	155 38.0	88 21.6	9 2.2	2 0.5	4.10	0.847	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.98**	**0.738**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.738)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.18 (S.D. = 0.813) ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ก็ตาม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.847) มีอำนาจการตัดสินใจในการงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 1.022) ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency)

ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านเชื่อว่า เป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของท่านสอดคล้องกัน	93 22.8	130 31.9	144 35.3	27 6.6	14 3.4	3.64	1.013	มาก	5
ท่านจะท่านเชื่อว่าองค์กรนี้สามารถตอบ-สนองสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ	61 15.0	104 25.5	183 44.9	40 9.8	20 4.9	3.36	1.011	ปานกลาง	11
ท่านเล็งเห็นว่า องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจต่อผลสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	71 17.4	126 30.9	157 38.5	36 8.8	18 4.4	3.48	1.020	มาก	8
ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรนี้อยู่	79 19.4	115 28.2	142 34.8	39 9.6	33 8.1	3.41	1.144	มาก	10
ท่านทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรเข้าร่วมกิจกรรมของสาธารณะ	59 14.5	87 21.3	159 39.0	60 14.7	43 10.5	3.14	1.159	ปานกลาง	12
ท่านชื่นชมองค์กรนี้ให้กับบุคคลภายนอกฟัง	73 17.9	130 31.9	144 35.3	30 7.4	31 7.6	3.45	1.101	มาก	9
ท่านรู้สึกเหมือนองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของท่าน	87 21.3	130 31.9	129 31.6	34 8.3	28 6.9	3.52	1.121	มาก	6

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านรู้สึกว่า ปัญหาของบริษัทคือปัญหาของท่านเช่นกัน	72 17.6	138 33.8	143 35.0	33 8.1	22 5.4	3.50	1.044	มาก	7
ท่านทุ่มเทอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	176 43.1	146 35.8	68 16.7	14 3.4	4 1.0	4.17	0.893	มาก	1
แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	175 42.9	139 34.1	82 20.1	8 2.2	3	4.16	0.872	มาก	2
ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	176 43.1	133 32.6	86 21.1	18 2.5	3 0.7	4.15	0.887	มาก	3
ท่านพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ	176 43.1	122 29.9	93 22.8	11 2.7	6 1.5	4.11	0.944	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.67**	**0.773**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขแถวบน คือ จำนวน ตัวเลขแถวล่าง คือ ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.773)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ทุ่มเทอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.893) แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ก็มีความเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.873) มีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.887) พร้อมจะยอมรับการ

เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.944) เชื่อว่าเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงานเองสอดคล้องกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D. = 1.013) รู้สึกเหมือนองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 (S.D. = 1.121) รู้สึกว่า ปัญหาของบริษัทคือปัญหาของพนักงานเช่นกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D. = 1.044) เล็งเห็นว่า องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจต่อผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.48 (S.D. = 1.020) ชื่นชมองค์กรนี้ให้กับบุคคลภายนอกฟัง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.45 (S.D. = 1.101) ไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรเพราะมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรนี้อยู่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.41 (S.D. = 1.144) เชื่อว่า องค์กรนี้สามารถตอบสนองสิ่งที่ต้องการได้อย่างเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 (S.D. = 1.011) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรเข้าร่วมกิจกรรมของสาธารณะ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.14 (S.D. = 1.159) ตามลำดับ

ส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอย

ก่อนการตรวจสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเงื่อนไขดังนี้

7.1 การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality)

การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality สามารถวัดได้จากค่าสถิติ Skewness (SK : การกระจายที่สมมาตร) และค่า Kurtosis (KU : ความสูงของการกระจาย) ได้กล่าวว่าช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง + 3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ (กริช แรงสูงเนิน. 2554 : 101) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ใกล้เคียงกับค่ามัธยฐาน (Median) จะถือว่าการแจกแจงค่อนข้างสมมาตร (กัลยา วานิชย์บัญญา. 2555 : 191) ผลการทดสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 28 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	Median	Mode	S.D.	Variance	SK	KU
การบริหารแบบญี่ปุ่น	3.96	4.09	5.00	0.749	0.562	-0.775	0.611
การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)							
โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน	4.14	4.33	5.00	0.741	0.550	-0.662	0.169
เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน	3.97	4.00	4.00	0.762	0.581	-0.453	-0.460

ตารางที่ 28 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Median	Mode	S.D.	Variance	SK	KU
การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)							
โซดัน (Soudan) การปรึกษา	4.24	4.33	5.00	0.737	0.543	-0.804	0.252
การสนับสนุนองค์กร							
ผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.10	3.00	3.00	1.031	1.065	-0.133	-0.264
การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน	3.46	3.50	4.00	0.959	0.921	-0.395	-0.213
การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา	3.74	4.00	5.00	1.012	1.024	-0.664	-0.002
รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.47	3.50	3.50	0.873	0.762	-0.222	-0.246
ประสิทธิภาพการทำงาน							
ด้านปริมาณ	3.99	4.00	4.00	0.751	0.565	-0.350	-0.507
ด้านคุณภาพ	3.99	4.00	4.00	0.749	0.562	-0.443	-0.235
ด้านเวลา	3.84	4.00	4.00	0.856	0.733	-0.662	-0.215
ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ	4.27	4.25	5.00	0.736	0.542	-0.890	0.552
ด้านความรับผิดชอบ	3.98	4.00	4.00	0.738	0.545	-0.347	-0.260
ความผูกพันต่อองค์กร	3.67	3.75	3.00	0.773	0.598	-0.288	-0.290

จากตารางที่ 28 ผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูลตัวแปร การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) จำนวน 1 ตัวแปร ตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) 3 ตัวแปร ตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) 4 ตัวแปร ตัวแปรการประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) 5 ตัวแปร และความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) 1 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 14 ตัวแปร พบว่า การแจกแจงข้อมูลทั้ง 14 ตัวแปร มีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากมีค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 และความสูงของการกระจาย (Kurtosis) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาค่าสถิติจาก

ตารางข้างต้นพบว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปรมีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) ที่ใกล้เคียงกัน ซึ่ถือว่าการแจกแจงของ ข้อมูลค่อนข้างสมมาตร

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation

ก่อนการตรวจสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Correlation)

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ต้องตรวจสอบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเองเกินกว่า0.9 จะถือว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันมากจะทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al. 2010)

7.2 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เป็นการทดสอบเพื่อหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์ตัวแปร รวมทั้งหาค่าความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) (JMG) ตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) ตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) กับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ด้านปริมาณ (QUN) ด้านคุณภาพ (QUL) ด้านเวลา (TIM) ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ (PAR) ด้านความรับผิดชอบ (RES) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) (ENG)

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	การบริหารแบบญี่ปุ่น	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)			การสนับสนุนองค์กร				ประสิทธิภาพการทำงาน					ความผูกพันต่อองค์กร
		โฮโคะขุ การรายงาน	เรนระขุ การประสานงาน	โซชัน การปรึกษา	ผลตอบแทนและสวัสดิการ	การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน	การสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้มีอำนาจ	รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน	ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ความสามารถในการให้ความร่วมมือ	ความรับผิดชอบ	
	JMG	HOU	REN	SOU	SAL	PRM	SPS	REW	QUN	QUL	TIM	PAR	RES	ENG
JMG	1													
HOU	0.594**	1												
REN	0.624**	0.666**	1											
SOU	0.578**	0.717**	0.709**	1										
SAL	0.561**	0.305**	0.402**	0.286**	1									
PRM	0.648**	0.412**	0.528**	0.373**	0.728**	1								
SPS	0.603**	0.551**	0.557**	0.504**	0.518**	0.680**	1							
REW	0.637**	0.467**	0.542**	0.470**	0.672**	0.754**	0.645**	1						
QUN	0.557**	0.600**	0.602**	0.610**	0.329**	0.383**	0.440**	0.462**	1					
QUL	0.459**	0.580**	0.593**	0.624**	0.317*	0.404**	0.443**	0.439**	0.744**	1				
TIM	0.617**	0.492**	0.603**	0.562**	0.484**	0.554**	0.552**	0.557**	0.647**	0.673**	1			
PAR	0.483**	0.580**	0.616**	0.693**	0.302**	0.365**	0.445**	0.415**	0.678**	0.741**	0.692**	1		
RES	0.495**	0.573**	0.604**	0.639**	0.334**	0.434**	0.473**	0.458**	0.650**	0.728**	0.657**	0.755**	1	
ENG	0.687**	0.535**	0.644**	0.576**	0.639**	0.688**	0.561**	0.673**	0.598**	0.598**	0.713**	0.634**	0.601**	1

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) 1 ตัวแปร ตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) จำนวน 3 ตัวแปร และตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) 4 ตัวแปร พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กันเองเกินกว่า 0.9 ดังนั้นจึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และพบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) 5 ตัวแปร ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) 1 ตัวแปร สรุปได้ว่า สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) (JMG) ตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) ตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) กับตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ด้านปริมาณ (QUN) ด้านคุณภาพ (QUL) ด้านเวลา (TIM) ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ (PAR) ด้านความรับผิดชอบ (RES) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) (ENG)

ในการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าในสมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธี Stepwise คือ การเลือกตัวแปรโดยคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดและได้ตัวแบบที่ประหยัดที่สุด โดยจะพิจารณาเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการ และในขณะเดียวกันจะพิจารณาตัวแปรอิสระที่อยู่ในสมการ สมควรที่จะถูกเลือกออกจากสมการหรือไม่ ได้ผลการทดสอบ ดังนี้

<u>สมมติฐานที่ 1</u> การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

H_0 : การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

H_1 : การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ค่าถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	SE_b	β		
(ค่าคงที่)	1.908	0.142		13.437	0.000**
X_4	0.537	0.035	0.604	15.263	0.000**
R = 0.604 R^2 = 0.365 SE_{est} = 0.531 F = 232.961					

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 ผลการทดสอบด้วยสถิติ F-Test ด้วยวิธีวัดความแปรปรวนที่ระดับนัยสาคัญ 0.01 พบว่า ตัวแปร การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 นั้น คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (JMG) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีนัยสาคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน มีค่า R เท่ากับ 0.604 และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการทำงานร้อยละ 36.5 โดยที่การบริหารแบบญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้การบริหารแบบญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น 0.537 หน่วย

<u>สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ</u> คือ

$\hat{Y}_1 = 1.980 + 0.537$ (JMG)

<u>ส่วนที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2</u>

<u>สมมติฐานที่ 2</u> การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

H_0 : การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

H_1 : การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ค่าถดถอยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	SE_b	β		
(ค่าคงที่)	0.864	0.150		5.754	0.000**
X_4	0.708	0.037	0.687	19.051	0.000**
$R = 0.687$ $R^2 = 0.472$ $SE_{est} = 0.562$ $F = 362.930$					

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 ผลการทดสอบด้วยสถิติ F-Test ด้วยวิธีวัดความแปรปรวนที่ระดับนัยสาคัญ 0.01 พบว่า ตัวแปร การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 นั้น คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (JMG) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสาคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรการบริหารแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร มีค่า R เท่ากับ 0.687 และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 47.2 โดยที่การบริหารแบบญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มขึ้น 0.708 หน่วย

<u>สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ</u> คือ

$\hat{Y}_2 = 0.864 + 0.708$ (JMG)

<u>ส่วนที่ 9 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3</u>

<u>สมมติฐานที่ 3</u> การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

H_0 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

H_1 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ชุดของตัวแปรพยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	SOU	0.717	0.514	0.513	0.464	430.123	0.000**
รูปแบบ 2	SOU, REN	0.764	0.584	0.582	0.430	284.386	0.000**
รูปแบบ 3	SOU, REN, HOU	0.772	0.597	0.594	0.424	199.152	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) พบว่า

รูปแบบ 1 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 51.4 (R^2 = 0.514) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.464

รูปแบบ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปร การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจ ในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 58.4 (R^2 = 0.584) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.430 ลดลงจากเดิม 0.034 นั่นคือ ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) และด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้ร้อยละ 58.2 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 6.9

รูปแบบ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปร การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 59.7 (R^2 = 0.597) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.424 ลดลงจากเดิม 0.006 นั่นคือ ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU)

สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้ร้อยละ 59.4 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 1.2

เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นทุกขั้นตอน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ลดลงจากเดิมทุกขั้นตอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า ตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) มีทั้งหมด 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 37

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE_b	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	0.880	0.132		6.654	0.000**		
SOU	0.333	0.046	0.369	7.279	0.000**	0.390	2.567
REN	0.280	0.041	0.321	6.778	0.000**	0.447	2.239
HOU	0.152	0.043	0.169	3.537	0.000**	0.436	2.296
$R = 0.772$ $R^2 = 0.597$ $SE_{est} = 0.424$ $F = 199.152$							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวแปร มีค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0 > 1 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และพบว่า Sig. (2-tailed) ของทุกตัวแปรพยากรณ์มีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจใน

การพยากรณ์ ร้อยละ 59.7 (R^2 = 0.597) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.424 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เท่ากับ 0.169 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.880 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถคาดคะเนประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$\hat{Y}_1$ = 0.880 + 0.333 (SOU) + 0.280 (REN) + 0.152 (HOU)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$\hat{Z}_1$ = 0.369 (SOU) +0.321 (REN) + 0.169 (HOU)

ส่วนที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 4 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

H_0 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

H_1 : การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ชุดของตัวแปรพยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	REN	0.644	0.415	0.414	0.591	288.339	0.000**
รูปแบบ 2	REN, SOU	0.666	0.444	0.441	0.577	161.655	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

รูปแบบ 1 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 41.5 (R^2 = 0.415) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.591

รูปแบบ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปร การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 44.4 (R^2 = 0.444) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.577 ลดลงจากเดิม 0.014 นั่นคือ เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้ร้อยละ 44.1 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 2.7

เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นทุกขั้นตอน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ลดลงจากเดิมทุกขั้นตอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า ตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กร มีทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 37

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE_b	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	0.696	0.174		4.012	0.000**		
REN	0.481	0.053	0.474	9.031	0.000**	0.498	2.009
SOU	0.252	0.055	0.240	4.568	0.000**	0.498	2.009
R = 0.666 R^2 = 0.444 SE_{est} = 0.441 F = 161.655							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวแปร มีค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0 > 1 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และพบว่า

Sig. (2-tailed) ของทุกตัวแปรพยากรณ์มีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโซดัน (Soudan) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 44.4 (R^2 = 0.444) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.441 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เท่ากับ 0.666 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.696 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร สามารถคาดคะเนความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้จากสมการถดถอยดังนี้

<u>สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ</u> คือ

$\hat{Y}_2 = 0.696 + 0.481\ (REN) + 0.252\ (SOU)$

<u>สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน</u> คือ

$\hat{Z}_2 = 0.474\ (REN) + 0.240\ (SOU)$

นอกจากนี้พบว่า การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

<u>ส่วนที่ 11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5</u>

<u>สมมติฐานที่ 5</u> การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

H_0 : การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

H_1 : การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ตารางที่ 36 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ชุดของตัวแปรพยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	SPS	0.544	0.296	0.294	0.559	170.665	0.000**
รูปแบบ 2	SPS, REW	0.597	0.357	0.354	0.535	112.346	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) พบว่า

รูปแบบ 1 การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 29.6 (R^2 = 0.296) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.559

รูปแบบ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปร การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 35.7 (R^2 = 0.357) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.535 ลดลงจากเดิม 0.024 นั่นคือ ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) และด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้ร้อยละ 35.4 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 6

เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นทุกขั้นตอน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ลดลงจากเดิมทุกขั้นตอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า ตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กร มีทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) และด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE_b	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	2.354	0.116		20.325	0.000**		
SPS	0.221	0.034	0.336	6.443	0.000**	0.584	1.711
REW	0.246	0.040	0.323	6.191	0.000**	0.584	1.711
R = 0.597 R^2 = 0.357 SE_{est} = 0.535 F =112.346							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 37 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวแปร มีค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0 > 1 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และพบว่า Sig. (2-tailed) ของทุกตัวแปรพยากรณ์มีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) และด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 35.7 (R^2 = 0.357) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.535 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เท่ากับ 0.323 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 2.354 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร สามารถคาดคะเนประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้จากสมการถดถอยดังนี้

<u>สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ</u> คือ

$\hat{Y}_1$ = 2.354 + 0.221 (SPS) + 0.246 (REW)

<u>สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน</u> คือ

$\hat{Z}_1$ = 0.336 (SPS) + 0.323 (REW)

นอกจากนี้พบว่า การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) และด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ไม่ส่งผลต่อความประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ส่วนที่ 12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6

สมมติฐานที่ 4 การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

H_0 : การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

H_1 : การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ชุดของตัวแปรพยากรณ์ที่ดี		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
รูปแบบ 1	PRM	0.688	0.474	0.472	0.561	365.432	0.000**
รูปแบบ 2	PRM, REW	0.727	0.528	0.526	0.532	226.948	0.000**
รูปแบบ 3	PRM, REW, SAL	0.741	0.549	0.546	0.521	163.889	0.000**
รูปแบบ 4	PRM, REW, SAL, SPS	0.744	0.554	0.549	0.518	125.074	0.000**

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

รูปแบบ 1 การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุ

หรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 47.4 (R^2 = 0.474) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.561

รูปแบบ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปร การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 52.8 (R^2 = 0.528) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.532 ลดลงจากเดิม 0.029 นั่นคือ ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) และด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้ร้อยละ 52.6 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 5.4

รูปแบบ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปร การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 54.9 (R^2 = 0.549) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.521 ลดลงจากเดิม 0.011 นั่นคือ ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้ร้อยละ 54.6 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 2.0

รูปแบบ 4 เมื่อเพิ่มตัวแปร การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) เข้าไปในสมการ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 55.4 (R^2 = 0.554) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.518 ลดลงจากเดิม 0.003 นั่นคือ ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) และด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้ร้อยละ 54.9 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 0.3

เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นทุกขั้นตอน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ลดลงจากเดิมทุกขั้นตอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า ตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) มีทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน

(REW) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) และด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงผลในตารางที่ 37

ตารางที่ 39 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	SE_b	β			Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	1.338	0.113		11.884	0.000**		
PRM	0.211	0.049	0.262	4.294	0.000**	0.298	3.361
REW	0.233	0.048	0.263	4.806	0.000**	0.370	2.703
SAL	0.165	0.038	0.220	4.366	0.000**	0.434	2.303
SPS	0.076	0.036	0.099	2,107	0.036*	0.497	2.013
$R = 0.744$ $R^2 = 0.554$ $SE_{est} = 0.549$ $F = 125.074$							

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรการสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวแปร มีค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0 > 1 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และพบว่า Sig. (2-tailed) ของทุกตัวแปรพยากรณ์มีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) และด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 55.4 ($R^2 = 0.554$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.549 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุเท่ากับ 0.099 ค่าคงที่ของสมการ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 1.338 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 4

ตัวแปร สามารถคาดคะเนผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของพนักงาน ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$\hat{Y}_2 = 1.338 + 0.211\ (PRM) + 0.233\ (REW) + 0.165\ (SAL) + 0.076\ (SPS)$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$\hat{Z}_2 = 0.262\ (PRM) + 0.263\ (REW) + 0.220\ (SAL) + 0.099\ (SPS)$

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ตารางที่ 40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อสมมติฐาน	สมมติฐาน	การบริหารแบบญี่ปุ่น	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)			การสนับสนุนองค์กร			
			โฮโคะชู การรายงาน	เรนระชู การประสานงาน	โซดัน การปรึกษา	ผลตอบแทนและสวัสดิการ	การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน	การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา	รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน
1	การบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน	✓							
2	การบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	✓							
3	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน		✓	✓	✓				
4	การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร		✕	✓	✓				
5	การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน					✕	✕	✓	✓
6	การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร					✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ: เครื่องหมาย ✓ คือ เป็นไปตามสมมติฐาน เครื่องหมาย ✕ คือ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

บทที่ 5
บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง (Japanese Management, Japanese Communication (Ho Ren So) and Organizational Support affect to Job Performance and Employee Engagement: A case study of Japanese Retailer) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวน 408 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยมีความมุ่งหมายของการศึกษาดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

2. เพื่อศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 12 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 324 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 79.41 มีอายุ 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 52.21 รองลงมามี 36-45 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.98 ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรไม่เกิน 5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 63.24 รองลงมาคือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 22.55 นี้ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ส่วนใหญ่เป็นสาขา มากที่สุด จำนวน 277 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 67.89 จำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่อยู่สาขามากที่สุด จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 67.89 รองลงมาคือ คลังสินค้าและขนส่ง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.18 และจำแนกตามตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 378 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 92.65

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

จากผลการวิจัย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 (S.D. = 0.749) พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 4.65 (S.D. = 0.647) อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 2 คือ มีองค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.28 (S.D. = 0.942) อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 3 คือ องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 1.000) อยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)

จากผลการวิจัย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (S.D. = 0.667) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.24 (S.D. = 0.737) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ให้คำปรึกษาแก่ทุกคนที่ขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำอย่างจริงใจโดยไม่มีอคติ มีค่าเฉลี่ย 4.39 (S.D. = 0.821) อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 2 คือ ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานที่รับผิดชอบเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D. = 0.823) อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.741) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ รายงานหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทันที เมื่อพบสิ่งผิดปกติหรือปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.36 (S.D. = 0.811) อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 2 คือ มีการรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง ไม่ว่าผลของงานจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.862) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D. = 0.762) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจในข้อมูลสำคัญที่แจ้งกับผู้ที่มีความ

รับผิดชอบร่วมกันในงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.795) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ แจ้งให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ในงานที่กระทบกับบุคคลนั้นโดยทันที มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.938) อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร

จากผลการวิจัย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 (S.D. = 0.837) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 1.012) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา คำแนะนำช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 1.097) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 1.050) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D. = 0.873) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ มีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องการความช่วยเหลืออยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.24 (S.D. = 0.910) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ องค์กรนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.27 (S.D. = 1.100) อยู่ในระดับปานกลาง

3. ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 (S.D. = 0.956) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ องค์กรเปิดโอกาสให้มีอิสระที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D. = 1.084) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ องค์การสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.44 (S.D. = 1.135) อยู่ในระดับมาก

4. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 1.031) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ

ได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.22 (S.D. = 1.166) อยู่ในระดับปานกลาง อันดับที่ 2 คือ ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 1.175) อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

จากผลการวิจัย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 (S.D. = 0.666) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D. = 0.736) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นต่างของผู้อื่น ในการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 4.35 (S.D. = 0.787) อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 2 คือ ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.26 (S.D. = 0.799) อยู่ในระดับมาก

2. ด้านปริมาณ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านปริมาณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.751) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายได้ มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.807) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ มีปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.853) อยู่ในระดับมาก

3. ด้านคุณภาพ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.749) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ จัดทำข้อมูลเอกสารได้ถูกต้องตามที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากำหนด มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.828) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ สามารถทำงานตามคู่มือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D. = 0.837) อยู่ในระดับมาก

4. ด้านความรับผิดชอบ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.738) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 4.18 (S.D. = 0.813) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ

ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ก็ตาม มีค่าเฉลี่ย 4.10 (S.D. = 0.847) อยู่ในระดับมาก

5. ด้านเวลา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านเวลา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.856) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ หน่วยงานของพนักงานปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.896) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ หน่วยงานของพนักงานมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. =0.961) อยู่ในระดับมาก

<u>ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร</u>

จากผลการศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 (S.D. = 0.773) พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า อันดับที่ 1 คือ ทุ่มเทอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D. = 0.893) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือ แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ก็มีความเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D. = 0.873) อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 3 คือ มีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.887) อยู่ในระดับมาก

<u>ส่วนที่ 7 การทดสอบสมมติฐานที่ 1</u>

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

<u>สมมติฐานการวิจัยที่ 1</u> การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) โดยการบริหารแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 36.5 มีสมการถดถอยดังนี้

<u>สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ</u> คือ

$\hat{Y}_1 = 1.908 + 0.537$ (การบริหารแบบญี่ปุ่น)

ส่วนที่ 8 การทดสอบสมมติฐานที่ 2

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 47.2 มีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$\hat{Y}_2 = 0.864 + 0.708$ (การบริหารแบบญี่ปุ่น)

ส่วนที่ 9 การทดสอบสมมติฐานที่ 3

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้ง 3 ด้าน กล่าวคือ การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ได้แก่ ด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 59.7 มีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$\hat{Y}_1 = 0.880 + 0.333$ (การปรึกษา) + 0.280 (การประสานงาน) +
0.152 (การรายงาน)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$\hat{Z}_1 = 0.369$ (การปรึกษา) +0.321 (การประสานงาน) + 0.169 (การรายงาน)

ส่วนที่ 10 การทดสอบสมมติฐานที่ 4

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ด้าน กล่าวคือ การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ได้แก่ ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน (REN) และด้านโซดัน (Soudan) การปรึกษา (SOU) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 44.4 มีสมการถดถอยดังนี้ ส่วนการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$\hat{Y}_2 = 0.696 + 0.481$ (การประสานงาน) $+ 0.252$ (การปรึกษา)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$\hat{Z}_2 = 0.474$ (การประสานงาน) $+ 0.240$ (การปรึกษา)

ส่วนที่ 11 การทดสอบสมมติฐานที่ 5

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ด้าน กล่าวคือ การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ได้แก่ ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) และด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 35.7 มีสมการถดถอยดังนี้ ส่วนการสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) และ ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$\hat{Y}_1$ = 2.354 + 0.221 (การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา) +
0.246 (รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$\hat{Z}_1$ = 0.336 (การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา) +
0.323 (รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน)

ส่วนที่ 12 การทดสอบสมมติฐานที่ 6

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 6

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน (REW) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) และด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (SPS) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุหรือค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 55.4 มีสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$\hat{Y}_2$ = 1.338 + 0.211 (การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน) +
0.233 (รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน) +
0.165 (ผลตอบแทนและสวัสดิการ) +
0.076 (การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$\hat{Z}_2$ = 0.262 (การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน) +
0.263 (รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน) +
0.220 (ผลตอบแทนและสวัสดิการ) +
0.099 (การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยเรื่องการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) สาเหตุอาจเนื่องมาจากองค์กรมุ่งเน้นในการทำงานเป็นทีม และการการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระดับมาก ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งให้พนักงานในการพัฒนาความรู้ในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี หมื่นมะเริง (2563 : 1-14) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม และระบบอาวุโสส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณ และด้านเวลา อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และณกมล จันทรสม (2565 : 251-266) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้านการทำงานเป็นทีม และ การพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วรศักดิ์ เลาศรีรัตนชัย (2563 : 84-93) ศึกษาการรับรู้เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่นและการฝึกอบรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา องค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง พบว่า เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีอำนาจการพยากรณ์ที่ร้อยละ 78.2 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า การฝึกอบรบส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ร้อยละ 67.7 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management) ส่งผลต่อผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) สาเหตุอาจเนื่องมาจากพนักงานที่จะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอย สุวรรณชมภู (2562 : 65-80) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น ด้านอัตราการลาออกจากงาน การจ้างงานตลอดชีพ และด้านความทุ่มเท เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมีผลต่อความผูกพันของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเอมอร จันทบูลย์ (2560: 138-145) ศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) สาเหตุอาจเนื่องมาจากพนักงานมีการรายงานต่อหัวหน้างาน มีการติดต่อประสานงานกับแผนกที่เกี่ยวข้อง และปรึกษากับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหา เพื่อทำงานให้เร็วขึ้นและและป้องกันการผิดพลาดในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพร ศรประดิษฐ (2565 : 179-181) ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และณกมล จันทรสม (2565 : 251-266) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเรนโซส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยธิดา คูหิรัญญรัตน์ และคณะ (2561 : 1-16) ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.50, SD 0.42) และพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.08, SD 0.46)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) สาเหตุอาจเนื่องมาจากพนักงานการติดต่อประสานงานกับแผนกที่เกี่ยวข้อง และปรึกษากับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหา จนเกิดความไว้วางใจในการทำงานมีสร้างสัมพันธ์ในองค์กร ทำให้ทำงานเป็นทีมและทำงานได้อย่างงราบรื่นมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณัน แก้วนิตย์ (2560 : 74-85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความ ไว้วางใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรสื่อสมบูรน์ อีกทั้งพบว่า ฟีเบรียล; และเฮลมินิกซิห์ (Febrial; and Herminingsih Anik. 2020) ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มประชากรคือ พนักงานบริษัท พีที เอบียอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 150 คน โดยผลจากการวิจัยพบว่า การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในงานผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน นอกจากนี้ พบว่าการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) ด้านโฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (HOU) ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 พบว่า การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance) สาเหตุอาจเนื่องมาจากพนักงานได้รับคำแนะนำ ความช่วยเหลือจากหัวหน้างานในการทำงานและแก้ไขปัญหา และมีสภาพแวดล้อม

ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรีย์ มานะกิจ; และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2562 : 1-16) ศึกษาบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและการรับรู้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทของข้าราชการส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางบวกผลต่อประสิทธิภาพและบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาวีด ฮาซัน และคณะ (Naveed Hasan et al. 2023) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงในช่วงโควิด-19 ผลจากการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานในช่วงวิกฤตโควิด-19 ผ่านตัวแปรคั่นกลางความรู้สึกผูกพัน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวรา ปุณยวิทิตโรจน์; และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ (2563 : 1-14) ศึกษาอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรู้สมรรถนะของตนเองที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ จังหวัดชลบุรี พบว่า พนักงานระดับการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การและระดับผลการปฏิบัติงานในระดับมาก และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้พบว่า การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (SAL) และด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน (PRM) ไม่ส่งผลต่อความประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่า การการสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) สาเหตุอาจเนื่องมาจากพนักงานได้รับการสนับสนุน ความช่วยเหลือ คำแนะนำจากหัวหน้างาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจากการได้รับความร่วมมือในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีอิสระในการทำงาน อีกทั้งมีโอกาสในการพัฒนาความรู้และได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของกันธิชา ทองพูน; เขมมารี รักษ์ชูชีพ; และกล้าหาญ ณ น่าน (2559 : 131-141) ศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่า ความหลากหลายของทักษะ ความมีอิสระในงานและการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สินฑุรา กานนับพัน (Sindhura Kannappan. 2022) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อ

องค์กรของพนักงาน: ผ่านความมุ่งมั่นในงานของพนักงาน โดยผลจากการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.07 และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีค่าเฉลี่ยที่ 3.72 และพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผลจากวิจัยการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารแบบญี่ปุ่น จากผลการวิจัยพบว่า แม้องค์กรมุ่งเน้นในการทำงานเป็นทีมและการการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (หรือเรียกว่า ไคเซ็น (KAIZEN)) ในระดับมาก ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่พนักงานก็ได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะเสนอความคิดแนวทางใหม่ๆ และมีพนักงานที่จะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุในระดับปานกลาง ดังนั้นองค์กรควรจัดกิจกรรมหรือการอบรมให้พนักงานทุกระดับมีความกล้าในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ และทดลองทำตามที่เสนอมา เพื่อให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น อีกทั้งเป็นการพัฒนาทักษะที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งเป็นการฝึกพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย

2. การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) จากผลการวิจัยพบว่า ด้านเรนระขุ (Renraku) การประสานงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งองค์กรยังไม่สามารถแจ้งข่าวสารให้พนักงานทราบได้อย่างทั่วถึง ทำให้พนักงานพลาดข่าวสาร ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่สามารถประสานงานระหว่างแผนกหรือพนักงานด้วยกันเองได้ การทำงานติดขัด ขาดความต่อเนื่อง และไม่ราบรื่นอย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้นองค์กรควรจัดอบรมพื้นฐานเกี่ยวกับการสื่อสารด้วยหลักโฮ เรน โซ เพื่อปลูกฝังให้กับพนักงานรับรู้และเข้าใจ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน รวมถึงเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กร เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้องค์กรควรมีระบบในการแชร์ข้อมูลข่าวสารในองค์กรให้กับพนักงานให้สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ตลอดเวลา เพื่อความรวดเร็วในการประสานงานภายในองค์กร

3. การสนับสนุนจากองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ด้านรางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านการพัฒนาตนเองและโอกาส

ก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากพนักงานได้รับการส่งเสริมในการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน พัฒนาทักษาะความรู้ในงานที่รับผิดชอบ ช่วยเหลือ เอาใจใส่ดูแล และสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร อีกทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าอุปกรณ์การทำงานหรือเทคโนโลยีในการทำงานไม่เพียงพอก็ตาม แต่เพื่อเป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรควรนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้หรือพัฒนาอุปกรณ์การทำงานให้มีความพร้อมและสะดวกในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น และควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานด้วยการกล่าวคำชื่นชมหรือให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างผลงานหรือทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น อีกปัจจัยด้านหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกันคือ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการซึ่งจากผลวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่าองค์กรกำหนดเกี่ยวกับเงินเดือน โบนัส ของพนักงานไม่ค่อยเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ สวัสดิการไม่เพียงพอตามความต้องการของพนักงาน ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับด้านนี้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การนานยิ่งขึ้น โดยแผนกบุคคลของบริษัทควรสำรวจตลาดแรงงานเพื่อออกแบบโครงสร้างเงินเดือนและกำหนดค่ากลางของกระบอกเงินเดือน สำหรับการว่าจ้างบุคคลในตำแหน่งงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และอาจจะดำเนินการเปรียบเทียบสวัสดิการกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และให้นโยบายแก่คณะกรรมการสวัสดิการเพื่อสำรวจความต้องการและรับฟังข้อเสนอในการปรับปรุงเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ หรือวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อให้สามารถมองเห็นจุดที่ควรนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ชัดเจนมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรระดับอื่นๆ ด้วย เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของแต่ละระดับและหาแนวทางในการพัฒนาสร้างความผูกพันของพนักงานแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมต่อไป

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในแต่ละธุรกิจอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องลักษณะอุตสาหกรรมและรูปแบบการบริหารงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออุตสาหกรรมอื่นเพิ่มเติม เช่น อุตสาหกรรมการบริการ อุตสาหรกรรมอาหาร อุตสาหกรรมการขนส่ง เป็นต้น นอกจากนั้นควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นกับไทยและอื่นๆ กับเพื่อให้ได้ผลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

4. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากยิ่งขึ้น เพื่อหาแนวทางลดอัตราการลาออกของพนักงาน

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกวรรณ เต็มโศภินกุล. (2558). **การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน**. วิทยานิพนธ์ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

กริช แรงสูงเนิน. (2554). **การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ยูเคชั่น.

กัญญารัตน์ พงศ์ภูริศุภโชค. (2562). **อิทธิพลการสื่อสารแบบโฮเร็นโซ และการทำงานเป็นทีม ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตอาหารเสริม ABC**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กันธิชา ทองพูน; เขมมารี รักษ์ชูชีพ; และกล้าหาญ ณ น่าน. (2559). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร. **วารสารสุทธิปริทัศน์**. 30 (93) : 131-145.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2555). **การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โชติรส ดำรงศานติ. (2554). **การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์การของคนเก่ง**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

ณัฐวรา ปุณยวิทิตโรจน์; และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์. (2563). อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรู้สมรรถนะของตนเองที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ จังหวัดชลบุรี. **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์.** 15 (1) : 45-58.

ดรุวรรณ ปัญญา. (2564). **สมรรถนะและการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางโฮ เรน โซ**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

ตรีกาล เมฆบริบูรณ์; และณกมล จันทร์สม. (2565). วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. **วารสารรัชต์ภาคย์**. 11 (44) : 251-266.

ทิม คีลี่; และ สุนันทา เสียงไทย. (2552). **วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนพร ศรประดิษฐ. (2565). **อิทธิพลการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงงานแบบโมโนซึคุริและการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศองค์กรญี่ปุ่น**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

ธนาคารกรุงศรี. (2565). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2566-2568 : ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่**. สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2566, จาก https://www.krungsri.com/th/research/.

ธิดา เขื่อนแก้ว. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การรับรู้การ สนับสนุนจากองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กำรของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. เยาวชน**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นิตยา ประเสริฐศรี. (2529). **การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ. (2550). **ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). **การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ปราณี หมื่นมะเริง. (2563). **วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี**. (บทความวิจัย). กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปริณดา คงโนนกอก. (2561). ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. **วารสารการจัดการสมัยใหม่.** 16 (2) : 118.

ปรียาวดี ผลเอนก. (2555, มกราคม-มีนาคม). การนำเทคนิค HORENSO มาใช้ลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**. 32 (1) : 79-98.

ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน. **วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 13 (1) : 154-166.

ปิยธิดา คูหิรัญญรัตน์; และคณะ. (2561). พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. **วารสารนานาชาติ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.** 8 (2) : 73-88.

พลอย สุวรรณชมภู. (2562). **วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นมีผลต่อความผูกพันของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์; และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2552). **ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ : ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย.** กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2548). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ : เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มีสท์.

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2554). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง.

ภรณี มหานนท์. (2539). **การประเมินประสิทธิผลองค์กร**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

มีชัย น้อยพิทักษ์. (2560). **คุณลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัทรับเหมาก่อสร้างสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย.** สารนิพนธ์ วท.ม. (การจัดการโครงการก่อสร้าง). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มุทิตา คงกระพันธ์. (2554). **การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การ สนับสนุนจากองค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รชฎ ชยสดมภ์. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอีเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2555). **วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น**. กรุงเทพ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ฤทธิวัฒน์ ทั่งกลาง. (2552). **ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรณัน แก้วนิตย์. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็นโซกับความผูกพันต่อองค์กร**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยไทย-ญี่ปุ่น.

วรศักดิ์ เลาศรีรัตนชัย. (2563). **การรับรู้เครื่องมือการบริหารแบบญี่ปุ่นและการฝึกอบรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา องค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

วรางคณา แก้วมณี. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความผูกพันในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร**. 30 (2) : 65-81.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิจิตรหัตถกร.

วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม. (2554). **ความพึงพอใจของพนักงานคนไทยต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศศินันท์ ทิพย์โอส. (2556). **การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคธุรกิจธนาคาร**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2549). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ติเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมใจ ลักษณะ. (2547). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สุชาดา หมันล๊ะ. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา พนักงานประจำและพนักงานจัดจ้างภายนอก บมจ.ธนาคาร กสิกรไทย ในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การ : แนวคิด และทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพิชฌาย์ แสงทอง. (2556). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี. **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์**. 8 (2) : 67-85.

สุพิมล มาสิลีรังสี. (2554). **การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรับรู้แบบอย่างปฏิบัติของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันในองค์การ. **วารสารข้าราชการ**. 51 (17) : 10.

อัจฉรีย์ มานะกิจ: และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2562). บทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและการรับรู้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทของข้าราชการส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชนสตร์. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ.** 12 (6) : 2267-2282.

เอมอร จันทบูลย์. (2560). **ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไดเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย)**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

อิมาอิ ฮิโรชิ. (2554). **การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพสต์บุ๊กส์.

Anshuman Khare; Nobutaka Odake; and Hiroki Ishikura. (2021). **Japanese Business Operations in an Uncertain World**. United Kingdom : Routledge.

Aon Hewitt. (2017). **2017 Trends in Global Employee Engagement**. Retreived September 8, 2017, from https://www.aonhewitt.com.au/Home/Resources/Reports-and-research/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement-report.

Baron, R.A. (1986). **Behavior in Organization**. Boston : Allyn and Bacon.

Benjamin Bloom. (1956). **Taxonomy of Educational Objectives, The Classification of Educational Goals-Handbook I : Cognitive Domain.** New York : McKay.

Bernardin; and Russell. (2001). **Human Resource Management.** New York : McGraw-Hill.

---------. (2013). **Human Resource Management : An Experiential Approach.** New York : McGraw-Hill.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**. 19 : 533-546.

Certo. (2000). **Modern Management.** 8th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. New York : Harper Collins, Publishers.

Eisenberger et al. (1986). Perceived Organization Support. **Journal of Applied Psychology**. 71 (3) : 500-507.

---------. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. **Journal of Applied Psychology**. 75 : 51-59.

---------. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self - Determination and Intrinsic Motivation ? . **Journal of Personality and Social Psychology**. 77 : 1026–1040.

Eisenberger et al. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** 86 (1) : 42-51.

---------. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology**. 87 : 565-573.

Febrial; and Herminingsih Anik. (2020). **The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance at PT. Abyor International**. Retrieved December 23, 2023, from: https://dinastipub.org/DIJEMSS.

George; and Brief. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. **Psychological Bulletin**. 112 : 310-329.

George; Brief; and Burke. (1993). The Role of Negative Affectivity in Understanding Relations between Self-Reports of Stressors and Strains: A Comment on the Applied Psychology Literature. **Journal of Applied Psychology**. 78 (3) : 402–412.

George; and Jones. (2002). **Organizational Behavior : Understanding & Managing**. 2nd ed. New York : Addison-Wesley.

Haring Emerson. (1992). **The Twelve Principles of Efficiency**. New York : The Engineering Magazine.

Hasegawa Keitaro. (1986). **Japanese-Style Management: An Insider's Analysis**. Tokyo : Kodansha.

Hellriegel. (2001). **The Management of Organizational Behavior**. California : Prentice Hall.

Herbert. (1976). **Dimension of Organizational Behavior**. New York : Macmillan.

Hoy; and Miskle. (1991). **Educational Administration : Theory-Research-Practice**. 4th ed. Singapore : McGraw Hill Inc.

Hrebriniak, L.G; and Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 17 : 555-573.

Itofuji Masashi. (2005). **Keieisha Kanrisha no Tameno Ketteiban Shin Horenso Dokuhon : Joho ni Yoru Manejimento**. Tokyo : Choeisha.

Itofuji Masashi. (2014). **Shin HO REN SO no Level Hyou**. Retrieved July 1, 2023, from http://onzonde.mulitiply.com/journal/item/61.

Jackson Phiri. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. **Open Journal of Business and Management.** 9 : 659-671. doi: 10.4236/ojbm.2021.92034.

John D.Millet. (1954). **Management in the Public Service : The Quest for Effective Performance**. New York : Mc Graw-Hill.

Kameda, N. (2013). Japanese Global Companies : The Shift from Multinationals to Multiculturals. **Global Advances in Business and Communication Conference & Journa**l. 2 (1) : 1-18.

Kantor. (1968). Commitment and Social Organization : a Study of Commitment Mechanisms in Utopia Communities. **American Sociological Review**. 33 : 449-517.

Kline. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd ed. New York : The Guilford Press.

Masayugi Manou. (2018). Rinsho Kensa Bumon No Tayo-sei To Sore Ni Taiou Dekiru Rinsho Kensa Gishi Ni Hitsuyona Shishitsu To Wa. **Report from Annual Meeting : Symposium**. 73 (12) : 523-526.

Mathis; and Jackson. (2006). **Human Resource Management**. Ohio : Thomson South-Western.

Meyer, J. P.; and Allen, N. J. (1997). **Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application**. California : Sage.

Miner. (2003). The Rated Importance Scientific Validity and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories : A Quantitative Review. **Academy of Management Learning and Education**. 2 (1) : 250-268.

Moorman; and Blakely. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Organizational Behavior**. 16 : 127-142.

Moorman; Blakely; and Niehoff. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?. **Academy of Management Journal**. 41 : 351-357.

Mowday; Steers; and Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14 (2) : 224-247.

Nasomboon, B. (2014). The Relationship Among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement. **International Business Research**. 7 (9) : 77-90.

Naveed Hasan et al. (2023). **Perceived Organizational Support and Reduced Job Performance During COVID-19**. Retrieved December 23, 2023, from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36932860/.

Noguchi Satomi. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon : Dekiru Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru**. Tokyo : Subarusha.

O'Driscoll; and Randall. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Involvement and Organizational Commitment. **Applied Psychology: An International Review**. 48 : 197-209.

Ouchi, William G. (1981). **How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. New York : Adison-Wesley Publishing.

Parson. (1957). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization. **Administrative Science Quarterly**. 3 : 63-85.

Peelle; and Henry. (2007). Reciprocating Perceived Organization Support through Citizenship Behaviors. **Journal of Managerial Issues**. 4 : 554-575.

Peterson; and Plowman. (1953). **Business Organization and Management.** 3rd ed. linois : Irwin.

Rhoades L; and Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. 87 : 698-714.

Rhoades; Eisenberger; and Armeli. (2001). Affective Commitment to the Organization: the Contribution of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** 86 : 825-836.

Robblee, M. (1998). **Confronting the Threat of Organizational Downsizing : Coping and Health**. Dissertation Ph.D. (Psychology). Ontario, Canada : Graduate Studies and Research Carleton University

Simon. (1960). **Administrative Behavior**. New York : The Mcmillion.

Sindhura Kannappan. (2022). **Perceived Organizational Support and Employee Engagement : Mediating Role of Work Passion of the Employees**. Retrieved September 2, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/366875956.

Steer. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 22 (1) : 46-56.

Sudarmanto. (2009). **Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi**. Yogyakarta : Pustaka Belajar.

Sumitha Kannan; and Alaa Garad. (2020). Competencies of Quality Professionals in the Era of Industry 4.0: A Case Study of Electronics Manufacturer from Malaysia. **International Journal of Quality & Reliability Management.** 38 (3) : 839-871.

Tomichi Yamasaki. (1998). **Horenso Ga Kaisha Wo Tsuyokusuru – Houkoku Renraku Soudan No Keieigaku**. Tokyo : Gomashobo.

Viswesvaran; Sanchez; and Fisher. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress : A Meta-Analysis. **Journal of Vocational Behavior**. 54 (2) : 314–334.

Wayne et al. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. **Journal of Applied Psychology**. 87 (3) : 590-598.

Wayne; Shore; and Liden. (1997). Perceived Organizational Support and Leader–Member Exchange : A Social Exchange Perspective. **Academy of Management Journal**. 40 : 82–111.

Witt; and Beorkrem. (1991). Satisfaction with Initial Work Assignment and Organizational Commitment. **Journal of Applied Social Psychology**. 21 (21) : 1783–1792.

Witt, L. A. (1991). Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes : Organizational Citizenship Behaviors Relationships. **Journal of Applied Social Psychology**. 21 (18) : 1490–1501.

Xinzhu; and Anne. (2007). **Public Ends Private Means : Strategic Purchasing of Health Services**. Washington DC : World Bank Publications.

Zagenczyk, T.J. (2006). **A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support**. Dissertation Ph.D. (Business Administration). Pennsylvania, United States : Graduate Studies and Research University of Pittsburgh.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของของการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพื่อทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง”

จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลที่ได้จากการศึกษานำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความจริงมากที่สุด และข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาและกรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้โดยแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 9 หน้า แบ่งออกเป็น 6 ส่วน มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	มี 6 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น	มี 11 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)	มี 9 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร	มี 16 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน	มี 16 ข้อคำถาม
ส่วนที่ 6 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	มี 12 ข้อคำถาม

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งในความกรุณามา ณ โอกาสนี้

ข้อมูลนักศึกษา : ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ
Email: te.thannari_st@tni.ac.th
เบอร์โทร 081-848-9846

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

   ❒ 1.1) ชาย ❒ 1.2) หญิง

2. อายุ

   ❒ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี ❒ 2.2) 26-35 ปี

   ❒ 2.3) 36-45 ปี ❒ 2.4) ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

   ❒ 3.1) ไม่เกิน 5 ปี ❒ 3.2) 6-10 ปี

   ❒ 3.3) 11-15 ปี ❒ 3.4) 16-20 ปี

   ❒ 3.5) ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ❒ 3.6) ไม่ทราบ/จำไม่ได้

4. หน่วยงานที่สังกัด

   ❒ 4.1) สาขา ❒ 4.2) คลังสินค้า

   ❒ 4.3) สำนักงานใหญ่

5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

   ❒ 5.1) สาขา ❒ 5.2) คลังสินค้าและจัดส่ง

   ❒ 5.3) พัฒนาธุรกิจและ CCTV ❒ 5.4) บัญชี

   ❒ 5.5) บุคคลและธุรการ ❒ 5.6) ไอที

   ❒ 5.7) จัดซื้อ ❒ 5.8) อีคอมเมิส (EDS)

   ❒ 5.9) การตลาด ❒ 5.10) โครงการ

6. ตำแหน่งในปัจจุบัน

   ❒ 6.1) ระดับบริหาร ❒ 6.2) ระดับปฏิบัติการ

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยเขียนถูก (✓) ในช่องเพียงข้อเดียวที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 2 คำตอบแบ่งเป็น 5 ระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด (ร้อยละ 81-100)
ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มาก (ร้อยละ 61-80)
ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง (ร้อยละ 41-60)
ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อย (ร้อยละ 21-40)
ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด (ร้อยละ 1-20)

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การบริหารแบบญี่ปุ่น						
1.	องค์กรของท่านมีการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ					
2.	ท่านจะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุ					
3.	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
4.	ท่านเห็นว่าสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล					
5.	ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
6.	องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับคำถามการบริหารแบบญี่ปุ่น (ต่อ)

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การบริหารแบบญี่ปุ่น						
7.	ท่านได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา					
8.	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
9.	ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดแนวทางใหม่ๆ และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
10.	องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น					
11.	ท่านมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ในงานอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ)

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน						
12.	ท่านมีการรายงานความคืบหน้าของงานที่กำลังดำเนินการให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อท้ายจากการรายงาน					
13.	ท่านมีการรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง ไม่ว่าผลของงานจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม					

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (ต่อ)

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน (ต่อ)						
14.	ท่านรายงานหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทันทีเมื่อพบสิ่งผิดปกติหรือปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน					
เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน						
15.	ท่านทราบความเปลี่ยนแปลงในงานและบริษัทของท่านอยู่ตลอดเวลา (ไม่เคยตกข่าว)					
16.	ท่านแจ้งให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ในงานที่กระทบกับบุคคลนั้นโดยทันที					
17.	ท่านตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจในข้อมูลสำคัญที่แจ้งกับผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในงานอยู่เสมอ					
โซดัน (Soudan) การปรึกษา						
18.	ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลืออื่นๆ					
19.	ท่านปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานที่รับผิดชอบเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา					
20.	ท่านให้คำปรึกษาแก่ทุกคนที่ขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำอย่างจริงใจโดยไม่มีอคติ					

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ผลตอบแทนและสวัสดิการ						
21.	องค์กรของท่านให้เงินเดือน โบนัส และ ค่าล่วงเวลา อย่างเหมาะสม					
22.	ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน					
23.	ท่านได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน					
24.	องค์กรของท่านมีนโยบายสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านการเงิน ด้านนันทนาการ ด้านที่พักอาศัย ด้านความมั่นคงปลอดภัยกรณีประสบภัยพิบัติให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ					
การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน						
25.	องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอย่างชัดเจน					
26.	องค์การของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความ-สามารถ					
27.	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
28.	ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ อบรมดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร (ต่อ)

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา						
29.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลและห่วงใยความเป็นอยู่ของท่าน					
30.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
31.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของท่าน					
32.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าในตัวท่านและเปิดโอกาสให้ท่านทำงานสำคัญ					
รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน						
33.	องค์กรของท่านมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้อย่างเพียงพอที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
34.	องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานของท่านมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น					
35.	องค์กรของท่านสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีมีประสิทธิภาพ					
36.	ท่านมีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องการความช่วยเหลืออยู่เสมอ					

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านปริมาณ						
37.	ท่านปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ					
38.	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายได้					
39.	ปริมาณงานที่หน่วยงานของท่านสามารถทำได้เหมาะสมกับเวลาทำงาน					
ด้านคุณภาพ						
40.	ท่านสามารถทำงานตามคู่มือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดได้อย่างถูกต้อง					
41.	ท่านจัดทำข้อมูลเอกสารได้ถูกต้องตามที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากำหนด					
42.	ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพงานจากลูกค้าหรืองานถูกตีกลับจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา					
ด้านเวลา						
43.	หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน					
44.	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น					
45.	องค์กรของท่านมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น					
ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ						
46.	ท่านใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (ต่อ)

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ (ต่อ)						
47.	ท่านเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นต่างของผู้อื่น ในการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ					
48.	ท่านให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
49.	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นอย่างดี					
ด้านความรับผิดชอบ						
50.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด					
51.	ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในการงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่					
52.	ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ก็ตาม					

ส่วนที่ 6 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
53.	ท่านเชื่อว่า เป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของท่านสอดคล้องกัน					
54.	ท่านเชื่อว่า องค์กรนี้สามารถตอบสนองสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ					
55.	ท่านเล็งเห็นว่า องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจต่อผลสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติอยู่					

ส่วนที่ 6 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

คำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
56.	ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรนี้อยู่					
57.	ท่านทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรเข้าร่วมกิจกรรมของสาธารณะ					
58.	ท่านชื่นชมองค์กรนี้ให้กับบุคคลภายนอกฟัง					
59.	ท่านรู้สึกเหมือนองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของท่าน					
60.	ท่านรู้สึกว่า ปัญหาของบริษัทคือปัญหาของท่าน					
61.	ท่านทุ่มเทอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
62.	แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
63.	ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
64.	ท่านพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ					

**** ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้ ****

ภาคผนวก ข.

แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินคุณภาพแบบสำรวจ : ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่งงาน.....

ชื่อบริษัท/หน่วยงาน.....

โทรศัพท์.....E-mail:.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย✓ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
1.	เพศ 1.1) ชาย 1.2) หญิง				
2.	อายุ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี 2.2) 26-35 ปี 2.3) 36-45 ปี 2.4) ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป				
3.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 3.1) ไม่เกิน 5 ปี 3.2) 6-10 ปี 3.3) 11-15 ปี 3.4) 16-20 ปี 3.5) ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป 3.6) ไม่ทราบ/จำไม่ได้				
4.	หน่วยงานที่สังกัด 4.1) สาขา 4.2) คลังสินค้า 4.3) สำนักงานใหญ่				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
5.	หน่วยงานที่รับผิดชอบ 5.1) สาขา 5.2) คลังสินค้าและจัดส่ง 5.3) พัฒนาธุรกิจและ CCTV 5.4) บัญชี 5.5) บุคคลและธุรการ 5.6) ไอที 5.7) จัดซื้อ 5.8) อีคอมเมิส (EDS) 5.9) การตลาด 5.10) โครงการ				
6.	ตำแหน่งในปัจจุบัน 6.1) ระดับบริหาร 6.2) ระดับปฏิบัติการ				

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)

นิยาม : **การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)** หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร และการทำงานร่วมกัน จึงมีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและกระตุ้นบุคลากรให้คิดค้นแนวทางใหม่ๆ นำมาปรับปรุงในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยู่กับองค์กรได้นาน

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
7.	องค์กรของท่านมีการจ้างงานระยะยาว โดยมุ่งหวังให้ท่านปฏิบัติงานในองค์กรจนเกษียณ				
8.	ท่านจะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุ				
9.	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย				
10.	ท่านเห็นว่าสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล				
11.	ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่				
12.	องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน				
13.	ท่านได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
14.	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง				
15.	ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดแนวทางใหม่ๆ และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง				
16.	องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น				
17.	ท่านมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ในงานอยู่เสมอ				

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So)

นิยาม การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) (Ho Ren So) หมายถึง วัฒนธรรมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่มีการสื่อสารแบบบนลงล่าง ล่างขึ้นบน รวมถึงแบบแนวนอน เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างความไว้วางใจในการทำงานที่และสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
โฮโคะขุ (Houkoku) การรายงาน นิยาม : การรายงานสถานการณ์ ปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริง ให้ผู้บังคับบัญชารับรู้และหาวิธีแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ					
18.	ท่านมีการรายงานความคืบหน้าของงาน ที่กำลังดำเนินการให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่อท้ายจากการรายงาน				
19.	ท่านมีการรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง ไม่ว่าผลของงานจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม				
20.	ท่านรายงานหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทันที เมื่อพบสิ่งผิดปกติหรือปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน				
เรนระขุ (Renraku) การประสานงาน นิยาม : การแจ้งและติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลไม่คลาดเคลื่อน					
21.	ท่านทราบความเปลี่ยนแปลงในงานและบริษัทของท่านอยู่ตลอดเวลา (ไม่เคยตกข่าว)				

22.	ท่านแจ้งให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ในงานที่กระทบกับบุคคลนั้นโดยทันที				
23.	ท่านตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจในข้อมูลสำคัญที่แจ้งกับผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในงานอยู่เสมอ				
โซดัน (Soudan) การปรึกษา นิยาม : การขอหรือการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความคิดเห็น หรือความช่วยเหลือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อพบเจอปัญหา หรือเป็นงานที่ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตัวคนเดียวได้ เพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายได้เร็วขึ้น					
24.	ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลืออื่นๆ				
25.	ท่านปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานที่รับผิดชอบเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา				
26.	ท่านให้คำปรึกษาแก่ทุกคนที่ขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำอย่างจริงใจโดยไม่มีอคติ				

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กร (Organization Support)

นิยาม : การสนับสนุนองค์กร (Organization Support) หมายถึง องค์กรที่ให้การสนับสนุนและพร้อมที่จะช่วยเหลือด้วยวิธีการต่างๆ เมื่อพนักงานต้องการ เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคล และต้องการพนักงานให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานว่า องค์กรมองเห็นความสำคัญ ความพยายาม ความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเช่นเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
ผลตอบแทนและสวัสดิการ นิยาม : องค์กรให้ค่าตอบแทนและเงินเดือนคุ้มค่ากับการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งองค์กรมีนโยบาย และสวัสดิการต่างๆ ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญด้านความเป็นอยู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี					
27.	องค์กรของท่านให้เงินเดือน โบนัส และ ค่าล่วงเวลา อย่างเหมาะสม				
28.	ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน				
29.	ท่านได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่าน				
30.	องค์กรของท่านมีนโยบายสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านการเงิน ด้านนันทนาการ ด้านที่พักอาศัย ด้านความมั่นคงปลอดภัยกรณีประสบภัยพิบัติให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
การพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน นิยาม : องค์กรให้โอกาสแก่พนักงานในพัฒนาตนเองและจัดอบรมพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้เรียนรู้ เพิ่มพูนทั้งทักษะและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อีกทั้งสร้างโอกาสให้พนักงานสามารถเติบโตในงาน มีความก้าวหน้าตามสายงาน					
31.	องค์กรของท่านมีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอย่างชัดเจน				
32.	องค์การของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามความสามารถ				
33.	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่				
34.	ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ อบรมดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน				
การสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา นิยาม : หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ส่งเสริมพนักงาน เล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่ากับการทุ่มเทในการทำงานและการมีตัวตนของพนักงาน					
35.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลและห่วงใยความเป็นอยู่ของท่าน				
36.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือท่านในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
37.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานของท่าน				
38.	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าในตัวท่านและเปิดโอกาสให้ท่านทำงานสำคัญ				
รางวัลและสภาพแวดล้อมการทำงาน นิยาม : องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับพนักงานด้วยกันเอง และทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดียิ่งขึ้น รวมถึงองค์กรให้การสนับสนุนส่งเสริมพนักงานที่มีผลงานดีด้วยการให้รางวัลหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง					
39.	องค์กรของท่านมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
40.	องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานของท่านมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น				
41.	องค์กรของท่านสนับสนุน ยกย่องให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีมีประสิทธิภาพ				
42.	ท่านมีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องการความช่วยเหลืออยู่เสมอ				

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)

นิยาม : ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์มาตรฐานและทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รวมถึงการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว มีผลงานที่ดีและทำงานให้สำเร็จลุล่วงให้ได้มากที่สุด โดยสูญเสียเวลาและทรัพยากรให้น้อยที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
ด้านปริมาณ นิยาม : ปริมาณ หมายถึง ปริมาณงานหรือจำนวนงานที่เหมาะสมตามความคาดหวังขององค์กร โดยมีขอบเขตการทำงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละบุคคลในการทำงานอย่างชัดเจน รวมถึงวางแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด					
43.	ท่านปฏิบัติงานได้ปริมาณงานตามเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ				
44.	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายได้				
45.	ปริมาณงานที่หน่วยงานของท่านสามารถทำได้เหมาะสมกับเวลาทำงาน				
ด้านคุณภาพ นิยาม : คุณภาพ หมายถึง ข้อมูล สินค้า บริการ กระบวนการ หรือสิ่งต่างๆ ที่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร และผลงานต้องมีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ มีความแม่นยำ และชัดเจน เป็นไปตามมาตรฐานและแผนงานที่องค์กรกำหนด โดยคุณภาพงานนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง					
46.	ท่านสามารถทำงานตามคู่มือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรกำหนดได้อย่างถูกต้อง				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
47.	ท่านจัดทำข้อมูลเอกสารได้ถูกต้องตามที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากำหนด				
48.	ท่านไม่เคยได้รับข้อร้องเรียนด้านคุณภาพงานจากลูกค้าหรืองานถูกตีกลับจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา				
ด้านเวลา นิยาม : เวลา หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงานให้เสร็จทันเวลาตามที่องค์กรกำหนดหรือแผนที่วางไว้ โดยพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น					
49.	หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน				
50.	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น				
51.	องค์กรของท่านมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็วขึ้น				
ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ นิยาม : ด้านความสามารถในการให้ความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่น และมีส่วนร่วมในการคิดค้น การตัดสินใจ การพัฒนา การแก้ไขเกี่ยวกับงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					
52.	ท่านใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
53.	ท่านเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นต่างของผู้อื่น ในการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ				
54.	ท่านให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน				
55.	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นอย่างดี				
ด้านความรับผิดชอบ นิยาม : ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักถึงบทบาทในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และมีอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรหรือหัวหน้างาน ทำให้งานสำเร็จเรียบร้อยตรงเวลาตามเป้าหมายขององค์กร					
56.	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด				
57.	ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในการงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่				
58.	ท่านทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ก็ตาม				

ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

นิยาม : พนักงานที่มีความรู้สึกในทางบวก มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน สร้างผลงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และมุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ อีกทั้งช่วยให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลงยิ่งอยู่ในองค์กรนี้นานเท่าไหร่ ความผูกพันก็ยิ่งเพิ่มสูงขึ้นมากเท่านั้นจนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรในที่สุด

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
59.	ท่านเชื่อว่า เป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของท่านสอดคล้องกัน				
60.	ท่านเชื่อว่า องค์กรนี้สามารถตอบสนองสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ				
61.	ท่านเล็งเห็นว่า องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจต่อผลสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติอยู่				
62.	ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรเพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรนี้อยู่				
63.	ท่านทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรเข้าร่วมกิจกรรมของสาธารณะ				
64.	ท่านชื่นชมองค์กรนี้ให้กับบุคคลภายนอกฟัง				
65.	ท่านรู้สึกเหมือนองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านของท่าน				
66.	ท่านรู้สึกว่า ปัญหาของบริษัทคือปัญหาของท่านเช่นกัน				
67.	ท่านทุ่มเทอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
68.	แม้มีอุปสรรคในการทำงาน ท่านก็มีความเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร				
69.	ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ				
70.	ท่านพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ				

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ภาคผนวก ค.

หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสอบถาม

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Website www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road. Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Fax: 0-2763-2700 Email: tniinfo@tni.ac.th

บว 0803/160/2566

4 มกราคม 2567

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน นายฮิเดยูกิ ฮานาโอกะ
กรรมการบริษัท ไดโซ ซังเกียว (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. วัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ รหัส 2265210076 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง (Japanese Management, Japanese Communication (Ho Ren So) and Organizational Support affect to Job Performance and Employee Engagement: A case study of Japanese Retailer) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวัด และแบบสอบถามที่ใช้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อดำเนินการเสร็จขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิฐิณัฐ ภัคพรหมินทร์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา : ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ
E-Mail: te.thannari_st@tni.ac.th โทรศัพท์: 081-848-9846

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Website www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road. Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Fax: 0-2763-2700 Email: tniinfo@tni.ac.th

บว 0803/161/2566

4 มกราคม 2567

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน ดร. วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขานวัตกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. วัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ รหัส 2265210076 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง (Japanese Management, Japanese Communication (Ho Ren So) and Organizational Support affect to Job Performance and Employee Engagement: A case study of Japanese Retailer) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวัด และแบบสอบถามที่ใช้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อดำเนินการเสร็จขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิฐิณัฐ ภัคพรหมินทร์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา : ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ
E-Mail: te.thannari_st@tni.ac.th โทรศัพท์: 081-848-9846

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Website www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road. Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Fax: 0-2763-2700 Email: tniinfo@tni.ac.th

บว 0803/162/2566

4 มกราคม 2567

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. วัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ รหัส 2265210076 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่น การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) และการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง (Japanese Management, Japanese Communication (Ho Ren So) and Organizational Support affect to Job Performance and Employee Engagement: A case study of Japanese Retailer) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ ใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวัด และแบบสอบถามที่ใช้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อดำเนินการเสร็จขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิฐิณัฐ ภัคพรหมินทร์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา : ธัญญ์นรี ธีรเรืองสุวรรณ
E-Mail: te.thannari_st@tni.ac.th โทรศัพท์: 081-848-9846