

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน  
ชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

JAPANESE MANAGEMENT INFLUENCING ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT OF THAI STAFF IN JAPANESE COMPANIES IN BANGKOK  
METROPOLITAN AREA

นางสาวมัทวัน ปลอดภัย<sup>1</sup> ดร.ชาคริต สกฤติสรียาภรณ์<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ย ต่อเดือนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 2) ศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ 3) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับประยุกต์ใช้ให้เป็นแนวทางในการบริหารงานที่สามารถเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทอื่นๆ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 393 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่สถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานใช้สถิติเชิงอนุมาน t-test F-test และ Pearson's correlation coefficient ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31 – 40 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000 – 40,000 บาท การทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นตาม โดยสามอันดับแรก คือ การมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ด้านการตัดสินใจแบบร่วมกันตัดสินใจ และการควยคุมที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน และการวัดผลที่มีรูปแบบชัดเจน

คำสำคัญ: การบริหารงานแบบญี่ปุ่น ความผูกพันต่อองค์กร พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

<sup>1</sup>มัทวัน ปลอดภัย นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจโครงการ YMBA รุ่นที่ 24 มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup>ดร.ชาคริต สกฤติสรียาภรณ์ อาจารย์ประจำ ฝ่ายหลักสูตร โครงการพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstract

The three objectives of the study were: (1) to examine the demographic variables including sex, age, education levels, position levels, length of working experience in current company and average monthly income influencing employee organizational commitment (2) to examine Japanese organizational commitment influencing employee organizational commitment (3) to implement the results of the study for management approach which increase employee organizational commitment in Japanese company and others. The sample group consisted of 393 Thai employees from Japanese company in Bangkok metropolitan area. The data were collected using questionnaire and analyzed using SPSS program. The descriptive statistics for describing the data were frequency, percentage, mean and standard deviation. The hypotheses were analyzed by using Independent samples t-test, One-way ANOVA (F-test) and Pearson's correlation coefficient. The results show that most of respondents were female, aged 30 – 40 years. Most of them held a bachelor's degree, were in an operational position, have been working for the current company more than 11 years and had 20,000 – 40,000 THB of average monthly income. The result of this study concludes that organizational commitment was influenced by demographic variables including sex, age, education levels, position levels, length of working experience in current company and average monthly income differently at the statistically significant level of 0.05. The organizational commitment is found to be correlated to Japanese management moderately at the statistically significant level of 0.01. In other words, the level of Japanese management increases, the organizational commitment will increase correspondingly. The first top three are holistic concern, employee as an including family, collective decision-making and Implicit control with explicit measures.

Keywords: Japanese management, organizational commitment, Thai staff in Japanese company

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดในการบริหารจัดการมีตั้งแต่ในยุคอดีต และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามเหตุการณ์ต่างๆที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อการทำงาน และการดำรงชีวิตของคนในยุคหนึ่งๆ (Lloyd & Aho, 2020, p.27-28) ซึ่งการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาต่างๆในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ ล้วนแล้วแต่เกิดจากความคิด ความอ่านของมนุษย์ทั้งสิ้น ที่ทำให้โลกก้าวไกลจากการคิดค้น หรือการค้นพบที่สำคัญ ที่เป็นตัวหล่อหลอมให้กลายเป็นโครงสร้างความเป็นอยู่ของผู้คนในยุคปัจจุบันนี้ (Norwich University Online, 2020) ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการมาพร้อมกันกับความคิดของคนที่ผันแปรไปตามสภาพแวดล้อมในยุคหนึ่ง

การบริหารจัดการไม่สามารถมีสูตรตายตัวที่สามารถใช้ได้เหมือนกันในทุกโอกาส และมีหลากหลายมุมมองในการใช้หลักการต่างๆ โดย Mary P. Follet ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการคือศิลปะในการทำให้สิ่งหนึ่งให้สำเร็จผ่านความพยายามและน้ำพักน้ำแรงจากบุคคลอื่น (Lloyd & Aho, 2020, p.3-4) เพราะฉะนั้นถ้าพูดถึงในบริบทขององค์กรแล้ว บุคคลอื่นในที่นี้คือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการพบว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด เพราะฉะนั้นการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ให้มีความทุ่มเทในการทำงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กร (บุญพร ศิริรัตนะ, 2555) องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐ และเอกชนต่างมุ่งหวังในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาคน และมีการปรับโครงสร้างของความสัมพันธ์การจ้างงาน โดยนำหลักจิตวิทยา เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพคาดหวังอะไร เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรด้วย (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และ บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์, 2564)

ทั้งนี้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในองค์กรข้ามชาติที่มีการเข้ามาลงทุนในประเทศไทย จึงทำให้รูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่พุทธศักราช 2430 ที่ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นได้ถือกำเนิดความสัมพันธ์ทางการทูต (สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย, 2565) ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันกันทางด้านต่างๆ รวมถึงด้านการร่วมลงทุนระหว่างประเทศไทย และประเทศญี่ปุ่น (กรุงเทพธุรกิจ, 2565) โดยก็มีพนักงานชาวไทยเป็นจำนวนมากที่ได้รับว่าจ้างให้เข้าทำงานในองค์กรธุรกิจญี่ปุ่นดังกล่าว และแนวโน้มของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาพำนักในประเทศไทยได้เพิ่มตัวสูงขึ้น นับได้ว่าประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศต้นๆของโลก ที่มีการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่น (องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศญี่ปุ่น (เจโทร) สำนักงานกรุงเทพฯ, 2564) ฉะนั้นองค์กรธุรกิจญี่ปุ่นได้มีการขยายธุรกิจมายังประเทศไทยนั้น นอกจากองค์กรญี่ปุ่นที่ได้รับผลประโยชน์แล้ว อีกส่วนหนึ่งที่ได้รับผลประโยชน์เช่นกันคือชาวไทยที่สามารถสร้างรายได้จากการดำเนินงานของชาวญี่ปุ่น นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดของชาวญี่ปุ่น รวมถึงกระบวนการบริหารงาน (พลอย สุวรรณชมภู, 2562)

หากพูดถึงระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นแล้ว จะสามารถรับรู้ได้ถึงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีลักษณะที่ละเอียดอ่อน และสิ่งที่ได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่องในระบบการบริหารคือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลการวิจัยของศูนย์เพิ่มผลิตภาพแห่งประเทศไทย ในปี 1969 สรุปสาระสำคัญว่ากลยุทธ์สำคัญเบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจญี่ปุ่นนั้นคือการบริหารบุคคล โดยลักษณะสำคัญที่จัดได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แก่ การจ้างงานแบบตลอดชีพ เปรียบธุรกิจเสมือนครอบครัว การบริหารงานแบบกลุ่มมากกว่าฉายเดี่ยว โดยตัดสินใจตามความเห็นจากกลุ่มเพื่อสรุปเป้าหมายต่อไป การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้าๆ มีการโยกย้ายงานบ่อยๆเพื่อให้สิ่งสมประสงค์ความรู้อื่นๆเสมอ และมีการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ (ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2556) และเป็นที่ยึดมั่นนาม การบริหารงานแบบญี่ปุ่น Theory Z ของ William Ouchi ซึ่งเป็นการผสมผสานข้อดีของ

Theory A และ Theory J เข้าด้วยกัน โดยเล็งเห็นจากในช่วงก่อน และหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ด้วยการบริหารจัดการที่ดีของญี่ปุ่น ทำให้กลับมาพลิกฟื้นกลายเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจ และ ภูมิวิดิอุตสาหกรรม (Masashige, 1983, p.40)

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำงานให้กับบริษัทญี่ปุ่นรวมกว่า 10 ปี จึงเห็นว่าการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น นั้นต้องเรียนรู้การบริหารจัดการที่แตกต่างในแบบฉบับของคนญี่ปุ่น เพื่อสามารถทำงานร่วมกัน ได้ในระยะยาว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็น แนวทางให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เพราะเมื่อพนักงาน สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับองค์กรได้แล้ว ก็จะส่งผลดีต่อพนักงานในความสำเร็จในการ ทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว และส่งผลดีต่อองค์กรเช่นกัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุการทำงานบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่มีอิทธิพลต่อความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
3. เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับประยุกต์ใช้ให้เป็นแนวทางในการบริหารงานที่ สามารถเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทอื่นๆ

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานที่แตกต่างกัน
2. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรวิจัย: พนักงานชาวไทยตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับ ผู้บริหารที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ช่วงอายุ 21ปีขึ้นไป เนื่องจากไม่ สามารถทราบจำนวนที่แน่นอนได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่จำนวน 400คน โดยใช้สูตรของ Cochran (Uakarn & al., 2021, p.79)
2. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. ขอบเขตด้านตัวแปรประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่ง ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: การจ้างงานแบบระยะยาว การตัดสินใจ

แบบร่วมกันตัดสินใจ การรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะคน การควบคุมที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน และการวัดผลที่มีรูปแบบที่ชัดเจน การประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเน้นงานตรงกับสายอาชีพปานกลาง และการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Ouchi, 1981 อ้างถึงใน Iffioque project, n.d., Mindtools content team, n.d., Mr.Rungroje Songsraboon, 2010, Kris Piroj, 2017, บุญชัย มูลธาร์, 2556) ในส่วนของตัวแปรตาม ประกอบด้วยความผูกพันต่อองค์กร ประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Mowday, Porter & Steers, 1979, p.226, Porters, Steers, Mowday & Boulian, 1974; อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ เครือสา, 2564, น.19, Porter & al., 1974; อ้างถึงใน Angle & Perry, 1981, p.2)

4. ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย: บริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
5. ขอบเขตด้านระยะเวลา: เดือนพฤศจิกายน 2565 – เดือนกุมภาพันธ์ 2566

## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีการบริหารงานแบบ Theory Z

ทฤษฎีการบริหารงานแบบ Theory Z มักจะถูกเรียกว่า “การบริหารงานแบบญี่ปุ่น” ซึ่งเป็นการผสมผสานการบริหารงานแบบอเมริกัน และญี่ปุ่นแบบดั้งเดิมโดยมีเน้นที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงาน โดยมีแนวความคิดมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ และแมคเกรเกอร์ โดยวิลเลียม อูชิ (William Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (UCLA) ผู้คิดค้นทฤษฎี Z กล่าวว่าพนักงานในองค์กรต้องการมากกว่าแค่ความพึงพอใจในการทำงานที่สำเร็จไปลุล่วง แต่ต้องการมีส่วนร่วมในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องการได้รับความไว้วางใจ ทั้งนี้องค์กรญี่ปุ่นได้ใช้แนวทางนี้และพบว่าผลผลิตที่ได้สูงขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้นอีกด้วย (ifioque project, n.d.)

ทฤษฎีการบริหารงานแบบ Theory Z จะเน้นให้ความสำคัญกับการจับรวมกันของส่วนที่ดีที่สุดของทฤษฎี Y และการบริหารงานญี่ปุ่น ซึ่งทำให้เกิดความเป็นอิสระในการทำงานและความไว้วางใจต่อพนักงาน โดยอูชิเชื่อว่าพนักงานจะเกิดความจงรักภักดี เห็นประโยชน์ส่วนรวมของทีม และองค์กร โดยที่ทฤษฎีการบริหารงานแบบ Theory Z จะเน้นให้ความสำคัญของทัศนคติและความรับผิดชอบของพนักงาน ในขณะที่ ทฤษฎี X,Y ของแมคเกรเกอร์จะมุ่งเน้นไปที่การจัดการ และแรงจูงใจจากมุมมองของพนักงานระดับผู้จัดการ และมุมมองขององค์กร นอกจากนี้ ทฤษฎีการบริหารงานแบบ Theory Z ความสัมพันธ์จะไม่ใช่แค่เพียงระหว่างพนักงานและองค์กรเท่านั้น แต่จะรวมถึงครอบครัวของพนักงานเช่นกัน ทั้งนี้อูชิได้ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานของทั้งสองประเทศจึงเกิดเป็นทฤษฎี Z ขึ้นมาซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างแบบ

อเมริกัน และญี่ปุ่นแบบเดิม โดยข้อสังเกตในทฤษฎีของการบริหารแบบญี่ปุ่น Theory z ประกอบด้วย:

1. การจ้างงานแบบระยะยาว(Long-term Employment) กล่าวคือการจ้างงานระยะยาวขึ้นสำหรับพนักงานประจำ ซึ่งเป็นทางสายกลาง ซึ่งไม่ต้องจ้างตลอดชีวิตเหมือน Theory J แต่ก็ไม่ใช้จ้างแบบระยะสั้นแบบ Theory A โดยเน้นการจ้างในระยะเวลาที่นานพอสมควรแล้วสร้างความผูกพัน (บุญชัย มูลธาร์, 2556) โดยTim Barnett และ Scott B. Droege ยังได้อธิบายถึงที่มาของการจ้างงานแบบระยะยาวว่า องค์กรในสหรัฐอเมริกานั้นมักต้องเผชิญกับความยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในรูปแบบระยะสั้น (Theory A) อย่างไรก็ตามองค์กรก็ได้ปฏิบัติต่อพนักงานเฉกเช่นเดียวกับเครื่องจักรที่สามารถทำอะไรให้กับองค์กรได้และสามารถนำคนอื่นมาแทนที่ และผลัดเปลี่ยนได้ง่ายเช่นกัน ในสหรัฐอเมริกาการจ้างงานนั้น สามารถถูกบอกเลิกเมื่อใดก็ได้ไม่ว่าจากผู้ว่าจ้าง หรือลูกจ้างเอง ซึ่งความสัมพันธ์นายจ้างลูกจ้างเช่นนี้ก็กลายเป็นรูปแบบการจ้างงานที่โดดเด่นในสหรัฐอเมริกา ในทางตรงกันข้าม Theory J ส่วนมากนั้นจะเน้นการจ้างงานที่มีความผูกพันแบบตลอดชีพกับพนักงาน เพราะมุ่งหวังที่จะได้รับความจงรักภักดีเป็นการตอบแทน โดยทางองค์กรได้สร้างการจ้างงานแบบตลอดชีพไว้เป็นเงื่อนไขในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร และสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงานให้กับพนักงานด้วยเช่นกัน

2. การตัดสินใจแบบร่วมกันตัดสินใจ (Collective Decision Making) กล่าวคือ มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การทำงานแบบกลุ่ม ออกความเห็นในการแก้ปัญหา การวางแผนเป้าหมายร่วมกับพนักงานในทีม โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกคน ซึ่งเริ่มจากคนที่มีความเห็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงก่อน และผู้ที่รับผิดชอบก็จะเป็นคนตัดสินใจ (บุญชัย มูลธาร์, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับ Mindtools ว่าให้พนักงานจะถูกกระตุ้นและถูกคาดหวังให้เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจแต่ละครั้งขององค์กร (Mindtools content team, n.d.)

3. การรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะคน (Individual responsibility) กล่าวคือ การรับผิดชอบการทำงานเฉพาะคนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล่าวตัดสินใจ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารจนมากเกินไป (Mr.Rungroje Songsraboon, 2010)

4. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion) กล่าวคือ การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าขนาด 10 ถึง 15 ปี โดยระยะเวลาเลื่อนขั้นต่างๆจะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลงานจะเป็นไปตามลำดับอาวุโส (บุญชัย มูลธาร์, 2556) ความอาวุโสจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรญี่ปุ่นและจะเกิดขึ้นช้ามาก แม้ว่าพนักงานที่อายุน้อยจะมีความสามารถที่โดดเด่นมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องรอให้ถึงวัยที่เหมาะสมและทำงานนานพอที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งได้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วพนักงานที่ดำรงตำแหน่งสูงๆ จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานกับองค์กรนานแล้ว และเป็นคนที่มีความวิเศษสูงด้วยเช่นกัน (Kris Piroj, 2017)

5. การควบคุมที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน และการวัดผลที่มีรูปแบบที่ชัดเจน (Implicit Control with explicit measures) กล่าวคือ เป็นการใช้ระบบการบริหารงานตามวัตถุประสงค์(Management by Objective) ซึ่งเป็นกลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจขึ้นในองค์กร ให้พนักงาน

สามารถทำงานและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ต้องมีแนวทางหรือระบบ แต่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ (Mr.Rungroje Songsraboorn, 2010) ซึ่ง Kris Piroj (2017) ได้กล่าวไว้ว่า Theory Z เป็นการทำงานที่มักจะใช้คำพูดหรือความรู้สึกมากกว่าการเขียนที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ว่าพนักงานจะต้องทำงานอะไรบ้าง เช่นการทำงานล่วงเวลาของบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่น ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ในกฎบริษัทแต่พนักงานปฏิบัติตามกันมา

6. การเน้นงานตรงกับสายอาชีพปานกลาง (Moderately specialized career paths) กล่าวคือเป็นการเน้นแนวทางอาชีพที่เฉพาะด้าน ไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุกอย่างในบริษัท แต่เปิดโอกาสให้พนักงานมีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง และให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ มีการอบรมความรู้อย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยทำให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นนานมากขึ้น (บุญชัย มูลธาร, 2556) และอูชิเชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการตัดสินใจ และเข้าใจทุกซอกทุกมุมของบริษัทด้วย จึงต้องการพนักงานที่เก่งและมีความสามารถรอบด้าน (Generalists) แต่ก็ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ทำบ้างเช่นกัน ไม่ต้องถึงกับเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Mindtools content team, n.d.)

7. การมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, employee as an including family) กล่าวคือ มีการแสดงความห่วงใยถึงสุขภาพ และความสุขของพนักงาน จนถึงครอบครัวของพนักงาน มีความสัมพันธ์เสมือนครอบครัว (ifioque project, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับ Mindtools และยิ่งเสริมอีกว่า มีการกำหนดมาตรการและโครงการเพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดี และความสุขแก่พนักงาน โดยใช้หลักทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor theory) เข้ามาช่วยด้วย (Mindtools content team, n.d.)

อูชิได้กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ของการใช้ทฤษฎี Z ในองค์กรช่วยให้เกิดการลดอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ยังสามารถพัฒนาขวัญกำลังใจของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และเพิ่มผลผลิตภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก (Ouchi, 1981; อ้างถึงใน Mindtools content team, n.d.) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Lumen (Ouchi, 1981; อ้างถึงใน Lumen learning, n.d.) ซึ่งได้กล่าวว่าทฤษฎีของอูชิ จะช่วยลดอัตราการเข้า - ออกของพนักงาน เพิ่มความผูกพันของพนักงาน พัฒนาความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจของพนักงานด้วยเช่นกัน อีกทั้งยังเพิ่มผลผลิตภาพอีกด้วย

ความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวัดความผูกพันต่อองค์กร (The Measurement of Organizational Commitment) ของ โมว์เดย์, พอร์เตอร์ และ สเตียร์ส (Mowday, Porter & Steers, 1979, p.226) และ ของ พอร์เตอร์, สเตียร์ส, โมว์เดย์ และโบเลี่ยน (Porters, Steers, Mowday & Boulian, 1974; อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ เครือสา, 2564, น.19) และของ (Porter & al., 1974; อ้างถึงใน Angle & Perry, 1981, p.2) ซึ่งมีแนวคิดเรื่ององค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กรสอดคล้องกัน โดยวัดความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้านดังนี้

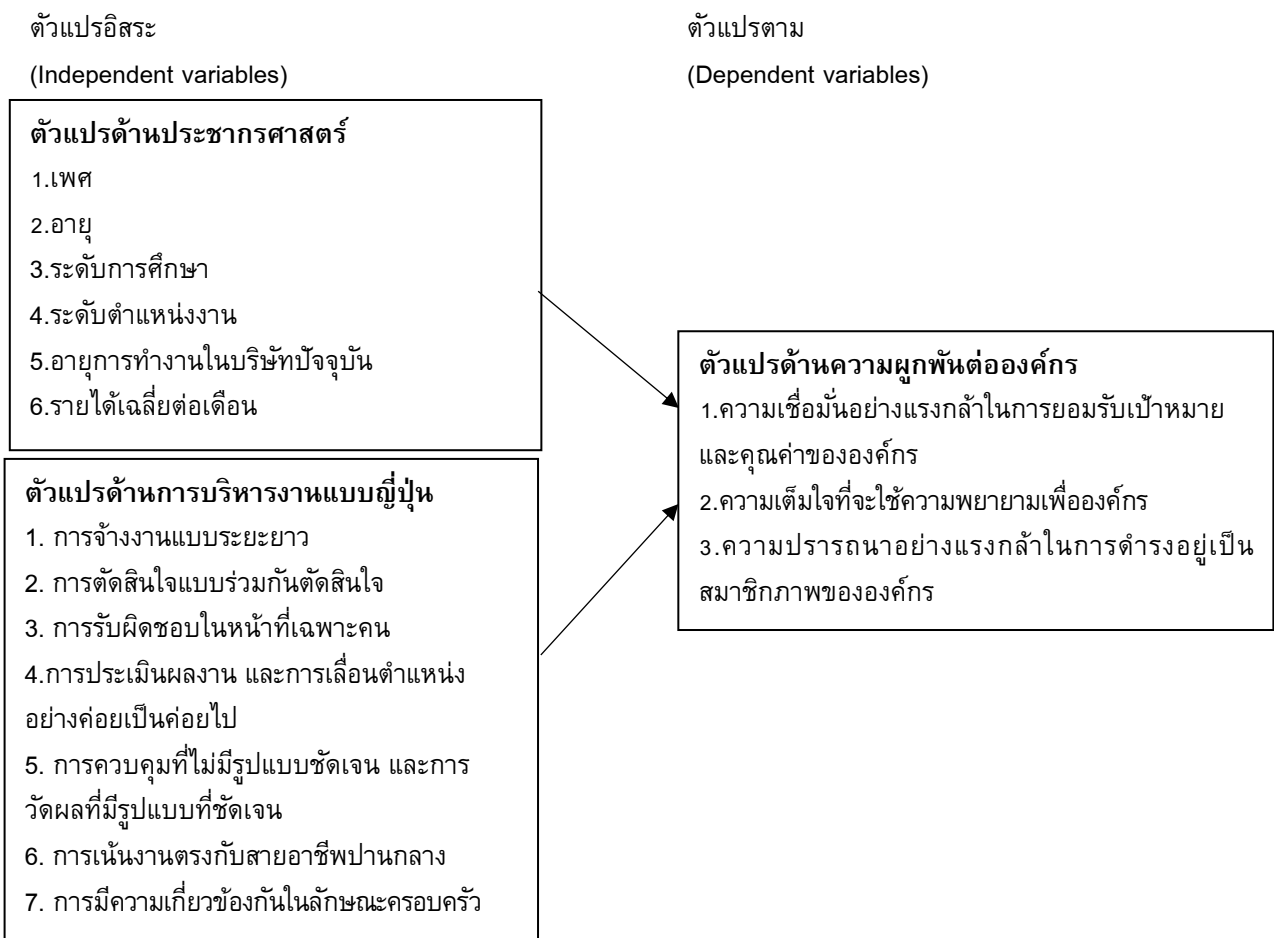
1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร หมายถึง มีความคิดที่สอดคล้องเกี่ยวเนื่องกันไป ในแนวทางเดียวกันระหว่างเป้าหมายขององค์กร และบุคคล บุคคลยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยมีส่วนร่วมและหาแนวทางที่จะ ดำเนินการให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดง ให้เห็นถึงความพยายามอย่างเต็มใจและเต็มที่ ในการทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจ สติปัญญาและเวลาใน การปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดี รักใคร่ และยึดมั่นในองค์กร มีความต้องการที่ จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน หรือเปลี่ยนสถานะสมาชิกภาพใน องค์กรอื่น พยายามรักษาไว้ซึ่งสถานะในองค์กรเดิม มีการแสดงออกซึ่งความไม่เต็มใจที่จะต้อง ลาออก หรือละทิ้งองค์กร ไม่ว่าจะได้ผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น

### กรอบแนวความคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวความคิดการวิจัยดังนี้





## วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือพนักงานชาวไทยในบริษัท ฌึ่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร (โดยหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการคำนวณโดยใช้สูตรของ Cochran เนื่องจากมีจำนวนมากและไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน จึงได้ใช้วิธีการคำนวณโดยใช้สูตรของ Cochran โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ได้จำนวน 385 คน เพื่อป้องกันการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้สำรองเผื่อความผิดพลาดไว้ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน โดยจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามแบบเลือกสุ่ม ตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็นการเก็บจาก Google Form กับพนักงานในบริษัท ฌึ่ปุ่นที่ผู้ทำวิจัยทำงานอยู่ และพนักงานในบริษัทคู่ค้า ฌึ่ปุ่นของบริษัทที่ผู้ทำวิจัยทำงานอยู่ จำนวน 200 ชุด และ จัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเอง ด้วยการเลือกสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) โดยแบ่งเป็นการเก็บแบบสอบถามตามสถานที่ต่างๆในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร 200ชุด โดยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้นเพื่อศึกษาในประเด็นดังกล่าว และนำไป อาจารย์ ดร. ชาศริต สกุลาสิริยาภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและ มีผู้เชี่ยวชาญอีก 3 ท่าน ดร.อภิภูมิ กิตติก้องณา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอภาส เพ็ญสูงเนิน และนางรัชนีวรรณ เสงี่ยมจิตร ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้วิธี IOC (index of Item Objective Congruence) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้เท่ากับ 0.945 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 40 คน เพื่อกำหนดหาค่าความเที่ยงตรง (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.934 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 จึงจะสรุปได้ว่าแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือได้ และนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป ในการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจะเป็นการตอบแบบสอบถามผ่านทาง google form กับพนักงานในบริษัท ฌึ่ปุ่นที่ผู้ทำวิจัยทำงานอยู่ และพนักงานในบริษัทคู่ค้า ฌึ่ปุ่นของบริษัทที่ผู้ทำวิจัยทำงานอยู่ จำนวน 200 ชุด และ จัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยแบ่งเป็นการเก็บแบบสอบถามตามสถานที่ต่างๆในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร 200ชุด เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ในการคำนวณ

## ผลการวิเคราะห์

สรุป “การบริหารงานแบบ ฌึ่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัท ฌึ่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” มี 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามประชากรกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการแจกแบบสอบถาม ทั้งหมด 400 ชุด โดยมีคำถามคัดกรองพนักงานชาวไทยที่ทำงานบริษัท ฌึ่ปุ่น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 393 คน ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามมีการจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติพื้นฐานคือ การแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละจากผลการวิจัย พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 254 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 64.63 มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 35.62 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 73.03 มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 73.03 มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 36.13 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000 – 40,000 บาท จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานแบบระยะยาว การตัดสินใจแบบร่วมกันตัดสินใจ การรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะ คน การควบคุมที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน และการวัดผลที่มีรูปแบบที่ชัดเจน การประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเน้นงานตรงกับสายอาชีพปานกลาง และการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว พบว่าผลการวิเคราะห์ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด 5 ด้าน คือ การจ้างงานแบบระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 การรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 การมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 การตัดสินใจแบบร่วมกันตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และการประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และมีระดับความคิดเห็นมาก 2 ด้าน คือ การควบคุมที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน และการวัดผลที่มีรูปแบบชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และ การเน้นงานตรงกับสายอาชีพปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และมีระดับความคิดเห็นมาก 1 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

#### ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่แตกต่างกัน

1.1 เพศที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผลต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการทดสอบวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher's LSD Method)

เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรรายด้าน พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันในทุกด้าน โดยเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.2 อายุที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย ในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผลต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการทดสอบวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher's LSD Method) พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 21-30 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กรน้อยกว่าผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป และ ผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรน้อยกว่าผู้ที่มีอายุ 31 - 40 ปี, 41 - 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป และ ผู้ที่มีอายุ 31 - 40 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรน้อยกว่าผู้ที่มีอายุ 41 - 50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผลต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการทดสอบวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher's LSD Method) พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผลต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการทดสอบวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher's LSD Method) เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรรายด้าน พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันในด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และ ในด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยระดับบริหารมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าระดับปฏิบัติการ

1.5 อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผลต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการทดสอบวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher's LSD Method) พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1ปี และ ผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 - 5ปี มีความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านน้อยกว่าผู้ที่มีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี และ 11ปีขึ้นไป

1.6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผลต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยการทดสอบวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher's LSD Method) พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาทมีความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านน้อยกว่าผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001 - 60,000

บาท และ มากกว่า 60,001 บาท และ ผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 40,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร น้อยกว่าผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001 – 60,000 บาท และมีความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านน้อยกว่าผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 60,001 บาท

2. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ความสัมพันธ์ของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.456 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หากเปรียบเทียบการบริหารจัดการรายด้านการจ้างงานแบบระยะยาว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.256 ด้านการตัดสินใจแบบร่วมกันตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.437 ด้านการรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะคน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.323 การควบคุมที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน และการวัดผลที่มีรูปแบบที่ชัดเจน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.386 การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.394 การเน้นงานตรงกับสายอาชีพปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.160 และการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.523 กล่าวคือเมื่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีระดับที่เพิ่มขึ้นระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครจะเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำแนกตามด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรหทัย จารุทวีผลนุกุล และคณะ (2563). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด” ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถพิจารณาทางด้านนี้ได้ดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.456 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และมีทิศทางเดียวกัน กล่าวคือลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มขึ้นตามกันในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านการมีความ

เกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวอยู่ในอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่น (Theory Z) ของ William Ouchi (Ouchi, 1981; อ้างถึงใน Mindtools content team, n.d.) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของทฤษฎี Z ว่าช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับวิจัยของ รุ่งทิวา จงสิริฤทธิ์ (2560). “การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น” ว่าทุกด้านในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปัจจัยภายในการบริหารองค์กรแบบ Z กับระดับผลของ ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลอย่างมากต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร อันดับที่ 1 คือ ปัจจัยที่ว่าความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวเช่นเดียวกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำแนกตามด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความแตกต่างกันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ข้อค้นพบนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในองค์กรในการบริหารงานเพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมุ่งให้ความสนใจข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในระดับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และนำข้อมูลนั้นมาช่วยพัฒนาและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ด้านการจ้างงานแบบระยะยาว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะคน การมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว การตัดสินใจแบบร่วมกันตัดสินใจ การประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมที่มีรูปแบบไม่ชัดเจน และการวัดผลที่มีรูปแบบชัดเจน การเน้นงานตรงกับสายอาชีพปานกลาง ตามลำดับ ซึ่งระดับความคิดเห็นนี้ ผู้บริหารหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา แก้ไขระบบการบริหารงานในองค์กรต่อไป หรือองค์กรสาขาอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพื่อเสริมสร้างการบริหารงานขององค์กรให้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นหากองค์กรต้องการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข มีความเป็นอยู่ที่ดี รู้จักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งอุทิศทั้งแรงกาย แรงใจ และเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นอกจากนี้พนักงานจะมีความยึดมั่นในองค์กร ส่งผลให้อัตราการขาด ลา มาสายจะอยู่ในระดับต่ำ รวมถึงองค์กรจะไม่ต้องเผชิญปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานอีกด้วย ทางองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว และ ด้านการตัดสินใจแบบร่วมกันตัดสินใจเป็นสองอันดับแรก และตามด้วยด้านการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ ชัดเจน ด้านการประเมินผล

งาน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้านการรับผิดชอบในหน้าที่เฉพาะคน และด้าน  
เนื้องานตรงกับสายอาชีพปานกลาง ตามลำดับ

## บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2565, 14 มกราคม). บีโอไอลงนามความร่วมมือเจโทร ขยายโอกาสการลงทุนไทย-ญี่ปุ่น.  
สืบค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/982577>
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และ บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์. (2564). การจัดการทุนมนุษย์ [เอกสาร  
ประกอบการบรรยาย]. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ถนนมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์. (2556). หลักการบริหารงาน สไตล์ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: ประชาญ์.
- บุญชัย มูลธารี. (2556, 13 กรกฎาคม). ทฤษฎี z ของ ouchi. สืบค้นเมื่อ 29 พฤศจิกายน 2565,  
จาก <http://jokernum.blogspot.com/2013/07/z-ouchi.html>
- บุญพร ศิริรัตน์. (2555). ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุข  
ในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบ  
สินค้าสากล (อัสโก้) จำกัด และ บริษัท โอเม็ค จำกัด. มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
กรุงเทพมหานคร
- พลอย สุวรรณชมภู. (2562) วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานชาวไทย  
ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร
- พัชร์หทัย จารุทวีผลนุกูล และคณะ. (2563, กันยายน-ธันวาคม). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด. วารสารวิชาการสังคมศาสตร์  
เครือข่ายวิจัยประชาชื่น, 2(3), 27-39. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2565, จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/prn/article/view/247914/167839>
- รุ่งทิภา จงสิริฤกษ์ (2560). “การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร  
ของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น. สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพมหานคร  
สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย. (2565, 10 พฤศจิกายน). โลโก้ 135 ปี ความสัมพันธ์  
ทางการทูตไทย-ญี่ปุ่น. สืบค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2565, จาก [https://www.th.emb-japan.go.jp/itpr\\_th/jp-th135.html](https://www.th.emb-japan.go.jp/itpr_th/jp-th135.html)
- องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศญี่ปุ่น (เจโทร) สำนักงานกรุงเทพฯ. (2564, 29 มีนาคม).  
ผลการสำรวจแนวโน้มการลงทุนของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563.  
สืบค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2565, จาก [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/thailand/pdf/PressReleaseTHTrendSurveyofJapaneseCompaniesinThailand2020.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/thailand/pdf/PressReleaseTHTrendSurveyofJapaneseCompaniesinThailand2020.pdf)
- อภิสิทธิ์ เครือสา. (2564). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี.  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981, March) An Empirical Assessment of Organizational  
Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly

Vol. 26, No. 1, 2. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2392596>

Barnette, T. & Droege, S.B. (n.d.). Theory Z. accessed on 21 December 2022, <https://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-Z.html#ixzz7qQ6WpKdc>

Ifioque Project. (n.d.) What Williams Ouchi's Theory Z is all about. accessed on 3 December 2022, <https://www.ifioque.com/miscellaneous/Theory-Z>

Kris Piroj. (2560, 11 พฤศจิกายน). ทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Theory Z). สืบค้นเมื่อ 29 พฤศจิกายน 2565, จาก <https://greedisgoods.com/>

Lumen. (n.d.). Ouchi's Theory Z. accessed on 13 January 2023, <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-theory-z/>

Masashige, M. (1983, 2<sup>nd</sup> June). Japanese Management Theory Zero not Theory Z. University of Montana, USA

Mindtools. (n.d.). Theory Z, Merging Eastern and Western management styles. accessed on 13 January 2023, <https://www.mindtools.com/az62i70/theory-z>

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247. Retrieved from [https://www.academia.edu/3379532/The\\_measurement\\_of\\_organizational\\_commitment\\_1](https://www.academia.edu/3379532/The_measurement_of_organizational_commitment_1)

Norwich University Online. (2020, 6<sup>th</sup> October). The most important developments in Human history. accessed on 10 December 2022, <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/most-important-developments-human-history>

Lloyd R. & Aho W. (2020). The Four Functions of Management – An essential guide to Management Principles. accessed on 10 December 2022, [https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management\\_oer](https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_oer)

Songsraboon, R. (2010, 30<sup>th</sup> August). ทฤษฎีการบริหารงานแบบ Z. สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2566, 0kd <https://rrs107.wordpress.com/2010/08/31/ทฤษฎีการบริหารงานแบบ-z>

Uakarn, C., Chaokromthong, K. & Sintao, N. Sample Size Estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and Green Formulas and Cohen Statistical Power Analysis by G\*Power and Comparisons, *Apheit International Journal*, 79. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ATI/article/view/254253>