

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของ
พนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

นางสาวปานจิต คชเสนี



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Japanese Working Culture Relating Happiness of Thai Employee in Japanese
Companies at Amata City Industrial Estates**

Miss Panjit Gajasine



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุข
ในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่น
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

ชื่อและนามสกุล นางสาวปานจิต คชเสนี

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เจริมทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของ
พนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

ผู้ศึกษา นางสาวปานจิต คชเสนี รหัสนักศึกษา 2573004948 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสุขในการทำงานของพนักงานไทย
ต่อวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ และ (2) ความสัมพันธ์
ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของ
บริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ คนไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคม
อุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ที่ไม่ทราบจำนวนแน่นอน จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
การศึกษานี้เป็นแบบสอบถามมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที
ค่าเอฟ ทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธี แอลเอสดี และหาความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานคนไทยของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้
มีความสุขในภาพรวมด้านการติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ
การทำงานระดับเห็นด้วยมาก และ (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ การศึกษา อายุงาน ต่างกันมี
ความสุขในการทำงานในภาพรวมไม่ต่างกัน ส่วนด้านอายุ และตำแหน่งงานต่างกัน มีความสุขใน
การทำงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบ
ญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

คำสำคัญ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ความสุขในการทำงาน พนักงานไทย

Independent Study title: Japanese Working Culture Relating Happiness of Thai Employee in Japanese Companies at Amata City Industrial Estates

Author: Miss Panjit Gajasine; **ID:** 2573004948; **Degree:** Master of Business Administration

Independent Study advisor: Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; **Academic year:** 2015

Abstract

This study aimed: (1) to study the work happiness levels of Thai Employee in Japanese companies at Amata City Industrial Estates; and (2) to study the relationship between Japanese work culture and happiness levels of Thai Personnel in Japanese companies at Amata City Industrial Estates.

The sample of this study had been collected through 400 samples questionnaires. The instrument in this study was Likert scale questionnaires and statistics used to analyze the data were the percentage, standard deviation, independent sample t-test, F-Test, one-way ANOVA and Pearson correlation coefficient

The results of studying showed that: (1) Thai Employee in Japanese companied at Amata City Industrial Estates have happiness at work which related to communication, cooperate loyalty, job success, and being respect for teammates was at a high level; and (2) the difference personal factors affected to the difference efficiency of happiness at work, have the relationship between Japanese Working Culture and Happiness, it revealed that there were a positive and high relationship between the two

Keyword: Japanese Working Culture, Happiness, Thai Employee

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาและประธานกรรมการสอบ ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนติดตามและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ พนักงานไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นของนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ที่สละเวลามาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็น ตลอดจนเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ รวมทั้งขอขอบคุณ นายการุณ ทรัพย์ประภาสุข และนางสาววิลาวัลย์ รัชวงศ์ นักศึกษาสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช รุ่น MBA 14 ที่เสียสละเวลา มาสอนและอธิบายวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออีกมากมายที่ผู้ศึกษาไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

ปานจิต คชเสนี

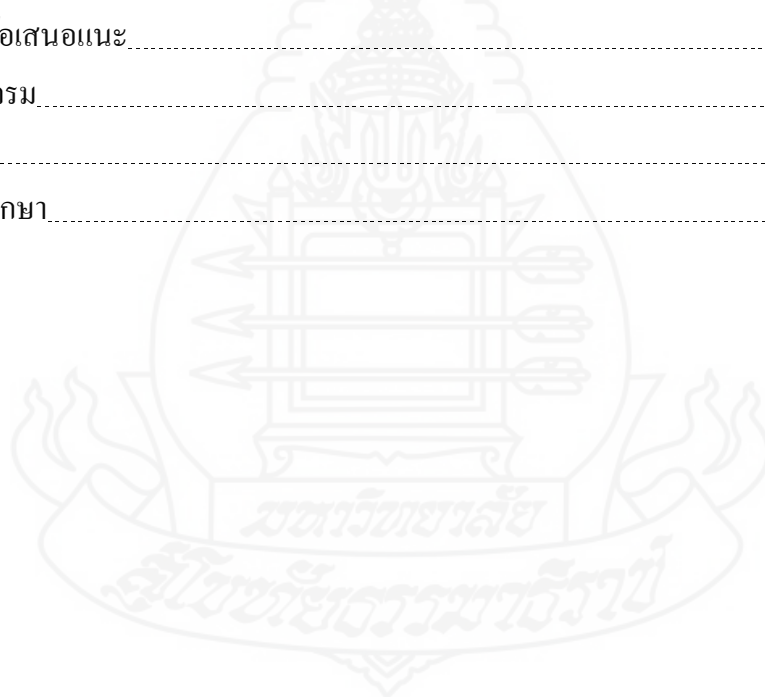
กันยายน 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานในองค์กร.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น.....	26
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน.....	36
ลักษณะการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
การวิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น.....	53
การวิเคราะห์ความสุขในการทำงาน.....	57
การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับ ความสุขในการทำงาน.....	62
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	72
สรุปการศึกษา.....	72
อภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	77
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก.....	84
ประวัติผู้ศึกษา.....	91



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	52
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นในระบบอาวุโส.....	54
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีต่อองค์กร.....	55
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานเป็นทีม.....	56
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสุภาพอ่อนน้อม.....	57
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการติดต่อสัมพันธ์.....	58
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรักในงาน.....	59
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสำเร็จในงาน.....	60
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเป็นที่ยอมรับ.....	61
ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน จำแนกตามเพศ.....	62
ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน จำแนกตามอายุ.....	63
ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	64
ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน จำแนกตามอายุงาน.....	65
ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	66
ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน โดยภาพรวม.....	67
ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านการติดต่อสัมพันธ์.....	68
ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านความรักในงาน.....	69
ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน.....	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน
ด้านการเป็นที่ยอมรับ.....71



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 สถิติโครงการลงทุนจากต่างประเทศที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนในปี 2557.....	2
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4



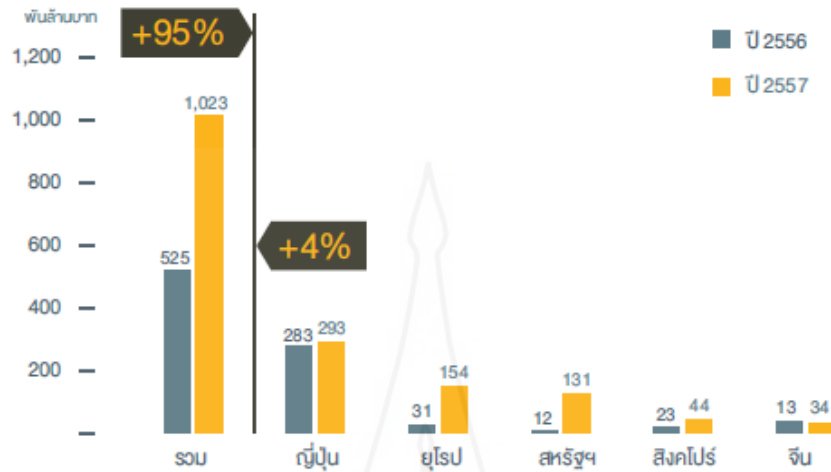
บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถิติที่สำคัญในทางเศรษฐกิจระบุว่า การลงทุนของญี่ปุ่นในประเทศไทยจัดได้ว่า ญี่ปุ่นยังคงเป็นนักลงทุนต่างประเทศรายใหญ่ที่สุดของไทย โดยข้อมูลของคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย (BOI) การขอรับการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศในปี 2557 มีจำนวน 1,573 โครงการ เงินลงทุน 1,022,996 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 95% จากปี 2556 โดยประเทศญี่ปุ่นยังคงเป็นประเทศที่ลงทุนมากเป็นอันดับ 1 มีจำนวน 672 โครงการ คิดเป็น 43% ของจำนวนโครงการลงทุนจากต่างประเทศทั้งสิ้น มูลค่าลงทุน 293,334 ล้านบาทหรือ 29% ของมูลค่าเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งสิ้น และเมื่อเทียบกับมูลค่าการลงทุนของญี่ปุ่นในปี 2556 พบว่ามูลค่าลงทุนจากญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น 4% สำหรับโครงการที่สำคัญของญี่ปุ่นในปี 2557 โดยส่วนใหญ่ยังคงเป็นโครงการในอุตสาหกรรมยานยนต์ เครื่องไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ กิจกรรมผลิตรถยนต์ประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล 6 โครงการ ลงทุน 47,700 ล้านบาท กิจกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เช่น ชิ้นส่วนระบบกรองไอเสีย เครื่องยนต์เป็นต้น 13 โครงการ ลงทุน 34,000 ล้านบาท กิจกรรมผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือชิ้นส่วน เช่น สารกึ่งตัวนำโทรศัพท์มือถือเป็นต้น 4 โครงการ ลงทุน 20,600 ล้านบาท กิจกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศ ลงทุน 15,900 ล้านบาท เป็นต้น การลงทุนของชาวญี่ปุ่น ไม่เพียงในไม่กี่ปีที่ผ่านมเท่านั้น แต่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และยาวนานมาไม่ต่ำกว่า 20-30 ปี นอกจากนี้ประเทศไทยถือเป็นยุทธศาสตร์และภูมิศาสตร์สำคัญ ในการเข้ามาลงทุนของบริษัทญี่ปุ่น เนื่องจากตั้งอยู่กลางภูมิภาค ทั้งอาเซียน และอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง การคมนาคมเชื่อมโยงกันตลอดทั่วทั้งภูมิภาค ประเทศไทยจะได้เปรียบอย่างมาก เพราะจะลดต้นทุนการด้านการขนส่ง และลอจิสติกส์ลงไปได้ มีแนวโน้มการเกิดนิคมอุตสาหกรรมใหม่ๆ เรื่อยๆ เกิดการขยายตัวของโรงงาน และธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม

สถิติโครงการลงทุนจากต่างประเทศที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนในปี 2557



ภาพที่ 1.1 สถิติโครงการลงทุนจากต่างประเทศที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนในปี 2557

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

(เว็บไซต์: http://www.boi.go.th/upload/content/Book%20BOI%202014%20final_73352.)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัทข้ามชาติมีบทบาทสำคัญในการทำให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรม การจ้างแรงงานซึ่งเป็นคนท้องถิ่นนอกจากจะก่อให้เกิดรายได้แล้ว แรงงานในแต่ละตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือในกระบวนการผลิตไม่ว่าจะอยู่ในบริษัทข้ามชาติจากกลุ่มประเทศใดๆ ก็ตาม ต่างก็ได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะความรู้ มีความชำนาญในฝีมือเพิ่มขึ้น โดยผ่านกระบวนการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ได้แก่ การพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา ได้ชี้ไปที่ตัวบุคลากรหรือแรงงานชาวไทยซึ่งขาดทักษะความพร้อมทางด้านภาษา การเรียนรู้ การปรับตัวในการทำงาน ฯลฯ ในทางกลับกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรที่ชี้กลับไปบริษัทที่ตนทำงานอยู่ ในแง่ของการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ บรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับบริษัทข้ามชาติอย่างประเทศญี่ปุ่นที่เน้นการรักษาคนให้ทำงานในองค์กรได้ยาวนาน โดยให้พนักงานร่วมใจที่จะร่วมกันพัฒนา และสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นการจ้างงานตลอดชีพ การจัดให้มีสวัสดิการที่ดีทำให้พนักงานใส่ใจในความอยู่รอดของ

บริษัทการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้บุคลากรที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายๆ ด้าน เช่น ด้านภาษาเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรม และสังคมในการทำงาน ระเบียบวินัยในองค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญต่อเวลาเป็นอย่างมาก ในการทำงานจะต้องตรงต่อเวลาทั้งในการทำงาน การนัดหมายต่างๆ ดังนั้น การทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี บุคลากรในองค์กรควรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งนำไปให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานรวมทั้งทำให้บุคลากรมีทัศนคติและการปรับตัวในการทำงานไม่ว่างานจะมีลักษณะอย่างไร หากเริ่มต้นด้วยความสุขกับการทำงาน การทำงานนั้นอาจได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานพึงพอใจในหน้าที่งานของตน บุคคลนั้นย่อมจะได้รับความสุขในการทำงาน (เกษม ต้นติผลาชีวะ, 2545)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เพื่อทราบถึงระดับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้และเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เพื่อสามารถนำข้อมูลใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาให้เกิดความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ โดยทำการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ความสุขในการทำงาน รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นแนวคิดในการศึกษาในครั้งนี้



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 ศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ อยู่ในระดับต่ำ
- 4.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ที่แตกต่างกัน มีความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน
- 4.3 วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ภายใต้ขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1 ประชากร คือ พนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ แต่เนื่องจากการ เข้า-ลาออก จากพนักงานไทยอยู่อย่างเสมอ ทำให้ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่าง ในกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร

5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จำนวน 400 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ครอบคลุมเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือขั้นตอนต่างๆ ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

5.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน อายุงาน และตำแหน่งงาน
- 2) วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่ ความยึดมั่นในระบบอาวุโส ความภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีมและความสุภาพอ่อนน้อม

5.2.2 *ตัวแปรตาม* (Dependent variables) ได้แก่ ความสุขในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงานและการเป็นที่ยอมรับ

5.3 *ขอบเขตด้านสถานที่* เก็บข้อมูลจากพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

5.4 *ขอบเขตด้านเวลา* การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บภายในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2559

6. *นิยามศัพท์เฉพาะ*

6.1 *วัฒนธรรมการทำงาน* หมายถึง สิ่งที่พนักงานในองค์กร เข้าใจ ปฏิบัติ และใช้ในการทำงาน เป็นที่รู้จักกัน ในแนวทางการประพฤติและการปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานราบรื่น และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.2 *วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น* หมายถึง พฤติกรรมและแนวคิด รวมไปถึง กริยามารยาท ทักษะคิด ค่านิยม รูปแบบ อุปนิสัย วิธีการทำงาน จริยธรรม คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ที่ใช้เป็นหลักแนวยึดถือร่วมกันในบริษัทของชาวญี่ปุ่นสำหรับการทำงาน

6.3 *ความสุขในการทำงาน* หมายถึง การเรียนรู้จากการกระทำสร้างสรรค์ของตนเองแสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะ มีความปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกอยากทำงาน ผูกพัน และพอใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน (Manion, 2003) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของความสุข 4 องค์ประกอบ คือ

6.3.1 *การติดต่อสัมพันธ์* เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคคลมาร่วมกันทำงานเกิดสังคมนการทำงานขึ้น เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรที่ตนปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนา การพูดคุยอย่างเป็นมิตร ให้การช่วยเหลือและได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน เกิดมิตรภาพระหว่างการปฏิบัติงานกับบุคลากรต่างๆ

6.3.2 *ความรักในงาน* เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รับรู้ว่าคุณมีภาระในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ทำงาน สนุกสนานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน

6.3.3 *ความสำเร็จในงาน* เป็นการรับรู้ว่าได้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ทำทนายให้สำเร็จ เกิดความสำเร็จ รู้สึกว่ามีคุณค่าในชีวิต

6.3.4 การเป็นที่ยอมรับ ระบุว่าตนเองได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานได้รับยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ได้รับความคาดหวังที่ดีและความไว้วางใจในการทำงาน

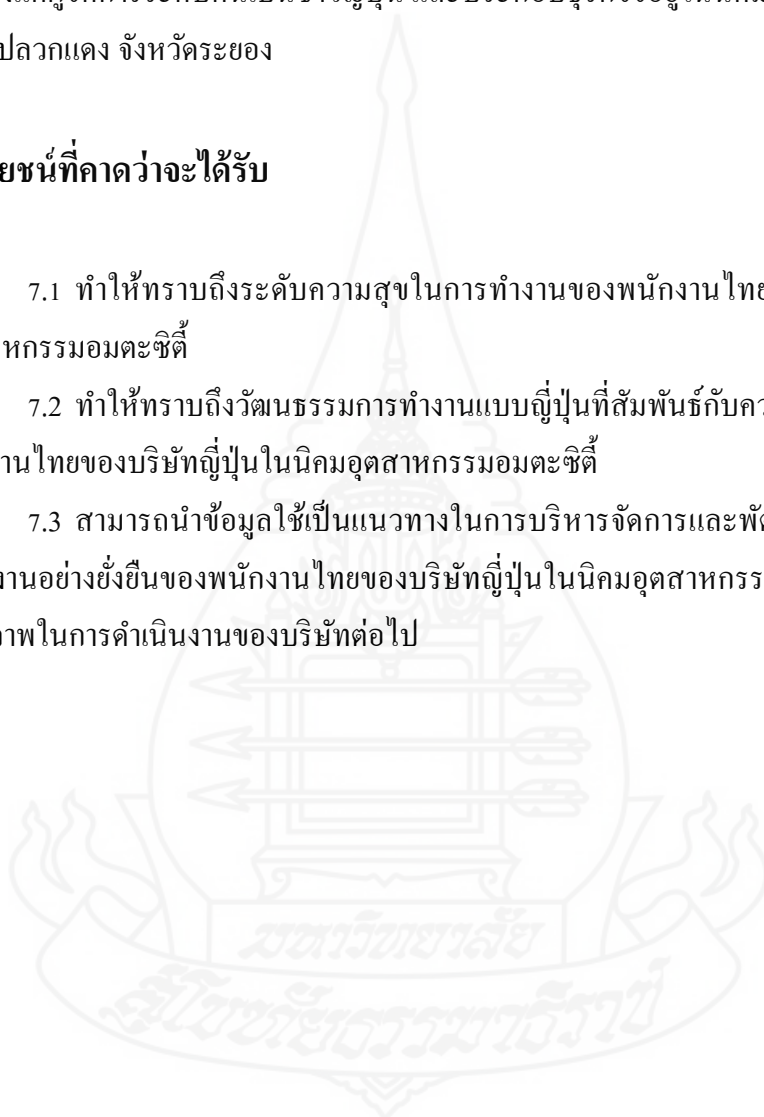
6.4 บริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ หมายถึง บริษัทที่ดำเนินการโดยมีผู้บริหารตั้งแต่ผู้จัดการระดับต้นเป็นชาวญี่ปุ่น และประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

7.2 ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

7.3 สามารถนำข้อมูลใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาให้เกิดความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืนของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และการทำงานในองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน
4. ลักษณะการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และการทำงานในองค์กร

การศึกษาองค์กรทั้งองค์กร ภาครัฐ และองค์กร เอกชนเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรเป็นหน่วยชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่นๆ องค์กรแต่ละองค์กรจึงมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพขององค์กรเฉพาะ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร ไม่มีองค์กรใดที่มีความเหมือนกัน โดยสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล หรือหน่วยงานในเครือเดียวกันก็ตาม เช่น กลุ่มบริษัทในเครือต่างๆ ลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งเป็นบุคลิกหรือนิสัยขององค์กรเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งในทางการบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน องค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมและแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และให้องค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารจึงต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การแสดงออก และตอบโต้สิ่งต่างๆ ขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2551: 269)

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

คำว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กับคำว่าวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) มักเป็นคำที่กล่าวถึงและใช้แทนกันอยู่เสมอ การพิจารณาถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในส่วนนี้จะพิจารณาถึงความหมายของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

โคเนอร์และคลัคครอน (Kroeber and Kluckhohn, 1994: 61) ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า หมายถึงรูปแบบที่สม่ำเสมอของพฤติกรรมทั้งที่เห็น โดยชัดแจ้ง และสิ่งที่อยู่ภายในซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประเพณี ความคิดและคุณค่าต่างๆ ซึ่งวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ

1. สามารถที่จะเรียนรู้ได้ (Learned) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง ส่งผ่านหรือถ่ายทอดโดยการเรียนรู้ สัมผัสและจากประสบการณ์
2. มีลักษณะร่วมกัน (Shared) ในแต่ละกลุ่มคน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มคนและสังคมยอมรับร่วมกัน
3. สามารถถ่ายทอดและส่งผ่านในแต่ละรุ่นได้ (Trans generational) วัฒนธรรมจะสามารถส่งต่อและส่งต่อไปยังคนรุ่นหลังต่อไปได้
4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Influences Perception) วัฒนธรรมจะเป็นเครื่องกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรมและกำหนดมุมมองและการรับรู้โลกของคน
5. การปรับตัว (Adaptive) วัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต่างให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติกัน และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติของคนรุ่นหลังต่อไป เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

เชน (Schein, 1983 อ้างถึงใน ไพลิติน สัญญพัทธ์, 2549: 48) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สถานะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธีการดำเนินงานดังกล่าวนี้ ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนด

ดาร์ฟ (Daft, 1992: 317) ให้ความหมายว่า เข้าใจและวิธีคิด (Way of Thinking) ร่วมกันของคนในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร

อมรา พงศาพิชญ์ (2537: 1) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น กำหนดขึ้น มิใช่สิ่งที่มีมนุษย์ทำตามสัญชาตญาณ อาจเป็นการประดิษฐ์วัตถุสิ่งของขึ้นให้ หรืออาจเป็นการกำหนดพฤติกรรมและหรือความคิดเห็นตลอดจนวิธีการหรือระบบการทำงาน

กอร์ดอนและคณะ (Gordon and others, 1990: 621) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอน (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1997: 267) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational or Corporate Culture) หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

จากความหมายต่างๆ ที่กล่าวมา เราสามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นสิ่งสร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน วัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่าเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของตนเองและแสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนผ่าน โครงสร้างองค์กร การออกแบบและจัดสำนักงานองค์กร

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการของไทยอีกหลายท่านได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ รงชัย สมบูรณ์ (2549: 80-81) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง เป็นข้อสมมติฐานและความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกขององค์กรองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือ

1. พฤติกรรมธรรมดา หมายถึง พฤติกรรมปกติของบุคคลที่สังเกตได้ เช่น การใช้ภาษาการประกอบพิธีกรรมต่างๆ
2. บรรทัดฐาน หมายถึง แนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนในองค์กร เช่น บรรทัดฐานของการได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม
3. ค่านิยมที่เด่นชัด มักถูกกำหนดโดยองค์กร เช่น การสร้างคุณภาพให้ผลิตภัณฑ์
4. ปรัชญา เป็นแนวความคิดที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายขององค์กรในด้านต่างๆ รวมทั้งนโยบายเกี่ยวกับคนในองค์กรและลูกค้าด้วย เช่น การใช้ระบบราชการที่มีความยืดหยุ่น การกำหนดโครงสร้างแบบตามหน้าที่ และตามโครงการ

5. กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กรระยะเวลานานแล้วและสมาชิกใหม่ขององค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้ตนเป็นหน้าที่ยอมรับของสังคมในองค์กร

6. ความรู้สึกหรือบรรยากาศ บรรยากาศที่ปกคลุมองค์กร ทำให้คนในองค์กรรู้สึกได้เกิดจากการวางผังด้านกายภาพรวมทั้งวิธีการที่สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นกับลูกค้าและกับบุคคลภายนอกองค์กร ตัวอย่างของบรรยากาศภายในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสุขภาพเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการปรับบรรยากาศขององค์กรให้เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้โดยเฉพาะบริษัทหรือองค์กรที่มีวัฒนธรรมของระบบราชการสูง เช่น การเน้นเรื่องสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ มีการจ้างงานแบบถาวร และมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรที่เข้มงวด องค์กรเหล่านี้จะประสบปัญหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างสูง

7. เทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ขยายตัวไปสู่องค์กรต่างๆ ทั่วโลก และคนในองค์กรส่วนใหญ่ก็รับรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ เทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของการจัดการมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ เทคโนโลยีด้านข้อมูล กานำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่องที่ทันสมัย รวดเร็ว และประหยัดกว่าการจัดเก็บข้อมูลในระบบเดิม นอกจากระบบคอมพิวเตอร์แล้วเทคโนโลยีด้านข้อมูลยังก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาไมโครคอมพิวเตอร์ โปรแกรมเครือข่าย การติดต่อสื่อสารโทรคมนาคม และสื่อจากอินเทอร์เน็ตเทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กร

พร พิเศษ (2546: 27) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึงกลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิก องค์กรมีส่วนร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์กร สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้กันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อและการกระทำ

2. กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อและสื่อความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. กลุ่มของพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540: 40) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ที่คนในกลุ่มมีส่วนร่วมเรียกรวมๆ ว่าเป็นคติฐานร่วม ซึ่งเกิดขึ้นมาเพื่อที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มคนนี้ อันเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ ถ้าหากปรับตัวไม่ได้จะมีผลทำให้กลุ่มต้องตายไปหรือสลายไป

สมเอร์คิช (Smircich, 1983: 339-358) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป روبินส์ (Robbins, 1994) ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง และนอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์กรแล้วยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วย อันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมในองค์กร โดยมีต้องใช้ระบบทางการบริหารในการควบคุมสมาชิกในองค์กร และได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความหมายต่างกันไปตามความรู้สึกและแบบแผนที่เหมาะสมในการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

1.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

จากการที่วัฒนธรรมมีความหมายกว้างและมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้ หรือเห็นได้ชัดและสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรม คือมีทั้งที่เป็นฉาก คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถเห็นและจับต้องได้และสิ่งที่อยู่หลังฉาก คือ สิ่งที่เป็นระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงออก การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งระดับทางวัฒนธรรมองค์กร ได้เป็น 3 ระดับ

เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอน (Schermer horn, Hunt & Osbrn, 1997: 271) ได้กล่าวถึงระดับทางวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (surface level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กรวัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็ผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่างๆ ขององค์กร สัญลักษณ์ในองค์กร การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผน คำานานหรือเรื่องราวต่างๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อ และความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว

3. ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

ในระดับของวัฒนธรรมองค์กรนั้น วัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาส่วนบน วัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (True Culture) ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

1.3 การแสดงออกของวัฒนธรรม

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์กร (Personality of Organization) องค์กรก็จะแสดงวัฒนธรรมออกมาผ่านสิ่งต่างๆ องค์กรจะมีสิ่งที่แสดงหรือบ่งบอกถึงวัฒนธรรมองค์กรเหมือนการศึกษาในด้านอื่นๆ ขององค์กร เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์กรจากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) ศึกษาแรงจูงใจในองค์กรจากอัตราค่าตอบแทน ขวัญกำลังใจ ความพอใจของพนักงาน เป็นต้น ปัจจัยที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรนี้จะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ครีฟ (Daft, 1992: 318-319) ได้กล่าวถึงการแสดงออกของวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่างๆ ในองค์กร (Rite, Ritual, Ceremonial) องค์กรจะแสดงออกถึงวัฒนธรรมผ่านระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติ พิธีกรรมและการเฉลิมฉลองต่างๆ ในองค์กร โดยใช้พิธีกรรมเหล่านี้แสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เช่น องค์กรมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานของตนเองบางองค์กร (องค์กรแบบญี่ปุ่น) มีการออกกายบริหารร่วมกันของพนักงานในช่วงเช้าก่อนทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นชนกลุ่มเดียวกัน พิธีกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เช่น กิจกรรมเฉลิมฉลองหรือนันทนาการต่างๆ การประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ประสบความสำเร็จ การแสดงความยินดี การแสดงออกถึงวีรบุรุษขององค์กร (Heros/Heroines) บุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นแบบอย่างของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นการแสดงถึงการให้ยอมรับต่อพฤติกรรมของบุคคลพนักงานจะเห็นค่านิยมขององค์กรได้ ในเรื่องของแบบแผนขององค์กรนี้ องค์กรมักจะมีการเตรียมและเปลี่ยนแปลงพนักงานให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ (Rite of Passage) การสร้างเอกลักษณ์และเพิ่มสถานภาพของพนักงานในสังคม (Rites of Enhancement) และการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานและสร้างความผูกพันกับองค์กร (Rites of Integration) รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนากิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรปฏิบัติได้ดีขึ้น (Rite of Reware) 10 ซึ่งการสร้างระเบียบแบบแผน ตลอดจนขนบธรรมเนียม ซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กรนี้ องค์กรจะใช้วิธีการต่างๆ ในการสร้างให้เกิดขึ้น เช่น การจัดให้มีงานพบปะสังสรรค์การประกาศรางวัลในองค์กร การมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

2. ประวัติศาสตร์ เรื่องราวและตำนานขององค์กร (Stories, Myths Sagas) องค์กรแต่ละองค์กรจะมีประวัติศาสตร์ และเรื่องราวต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นมาขององค์กร ประวัติศาสตร์เหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับการก่อตั้งองค์กร ประวัติของบุคคลสำคัญ และวีรบุรุษขององค์กรหรือเหตุการณ์สำคัญขององค์กร ความเป็นมาหรือการก่อตั้งองค์กร ประวัติศาสตร์เรื่องราวขององค์กรนี้จะมีทั้งประวัติศาสตร์ที่มีข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งเน้นถึงความถูกต้องของข้อมูลข้อเท็จจริง และเรื่องราวในลักษณะของตำนาน ซึ่งไม่เน้นความถูกต้องของ

ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงทั้งหมด แต่ต้องการแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่องค์กรต้องการ โดยมีเค้าโครงของเรื่องจริงเกิดขึ้น ประวัติศาสตร์เรื่องราวหรือตำนานต่างๆ ขององค์กรนั้นจะถ่ายทอดผ่านนักเล่าเรื่องที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรหรือผ่านลักษณะของกลุ่มไม่เป็นทางการ ตลอดจนโครงข่ายการติดต่อสื่อสารต่างๆ ในองค์กร เช่น การพบปะสนทนา เป็นต้น ประวัติศาสตร์ขององค์กร เรื่องราว ตลอดจนตำนานต่างๆ ในองค์กรนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องแสดงให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมตามแบบที่องค์กรต้องการ และเป็นเครื่องมือในการสร้างพฤติกรรมขององค์กรขึ้น

3. สัญลักษณ์ สถานภาพ (Symbols, Status) สัญลักษณ์ต่างๆ เป็นการแสดงถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังองค์กร สัญลักษณ์จะเป็นตัวแทนที่สามารถเห็นได้ชัด โดยเฉพาะหากองค์กรมีสัญลักษณ์ที่สามารถเห็นชัดหรือจับต้องได้ เช่น เป็นแผนภาพ เป็นรูปภาพ สัญลักษณ์อาจได้แก่ตราหรือเครื่องหมายของหน่วยงานซึ่งแสดงถึงความหมาย คุณค่าหรือค่านิยมขององค์กร เช่น สัญลักษณ์ของกรมประชาสัมพันธ์เป็นรูปพระประชาบดี ซึ่งหมายถึงผู้ให้เป็นการสะท้อนถึงหลักคิดในการทำงานของกรม สัญลักษณ์ของกระทรวงยุติธรรมคือ ตราชั่ง ซึ่งแสดงถึงความเป็นธรรม เป็นต้น นอกจากนี้สัญลักษณ์ในองค์กรอาจแสดงผ่านการจัดการของหน่วยองค์กร เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ชื่อตำแหน่ง รดประจำตำแหน่ง ที่จอดรถ โต๊ะ เก้าอี้ และขนาดของที่ทำงาน ฯลฯ สัญลักษณ์อาจรวมทั้งที่เป็นวัตถุ การกระทำหรือเหตุการณ์ซึ่งแสดงถึงความหมายเฉพาะ สัญลักษณ์เหล่านี้จะมีความหมายเฉพาะมากกว่าสิ่งที่เห็นหรือจับต้องได้เสมอ

4. ภาษา คำเฉพาะขององค์กร (Language Jargon) องค์กรแต่ละองค์กรมักจะมีภาษา สำนวน หรือคำที่มีความหมายเฉพาะขององค์กรซึ่งเป็นที่เข้าใจในองค์กร บางองค์กรอาจมีคำขวัญขององค์กร (คำขวัญเป็นส่วนผสมระหว่างสัญลักษณ์และภาษา) ภาษาเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงคนในองค์กรเข้าด้วยกัน และแบ่งแยกคนในองค์กรออกจากคนอื่นๆ หรือส่วนอื่นๆ ของสังคมภาษาอาจเป็นคำย่อ หรือคำที่กำหนดเฉพาะในองค์กร ซึ่งทุกคนเข้าใจเหมือนกัน อันเป็นเรื่องของการพูดภาษาเดียวกัน ในเรื่องภาษาหรือคำนี้บางองค์กรจะมีคำขวัญซึ่งเป็นการแสดงออกถึงค่านิยมขององค์กรแบบหนึ่ง เช่น คำขวัญของธนาคารกสิกรไทย คือ บริการทุกระดับประทับใจ แสดงถึงการเป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการลูกค้าเป็นสำคัญ คำขวัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ความรู้คู่คุณธรรม คำขวัญของกระทรวงมหาดไทย คือ บำบัดทุกข์ บำรุงสุข เป็นต้น ภาษาหรือคำขวัญต่างๆ นี้จะแสดงถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะคำขวัญที่มีการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำขวัญดังกล่าว อย่างไรก็ตามในเรื่องภาษาหรือคำที่ใช้ในองค์กรนี้แต่ละองค์กรมักจะแตกต่างกันออกไปคำๆ เดียวกัน ในองค์กรต่างกันก็อาจมีความหมายเฉพาะที่ต่างกันก็ได้ แต่ละองค์กรก็มักจะมีชุดของคำที่มีความหมายเฉพาะของตนเอง

5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร (Physical Environment) ได้แก่ การจัดสภาพที่ทำงานทั้งในด้านเครื่องมือเครื่องใช้ที่สร้างขึ้น และใช้ในการทำงาน ตลอดจนการจัดอาคารสำนักงาน การตกแต่งสำนักงานและสถานที่ทำงานหรือการออกแบบอาคาร เช่น อาคารที่มีพื้นที่เปิดที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การมีโต๊ะอาหารสำหรับ 4 คน 6 คน หรือ 8 คน ในโรงอาหารจะทำให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะเพื่อนต่างแผนกมากกว่าโต๊ะขนาด 2 คน เป็นต้น หรือการที่องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบเปิด เช่น นโยบาย Open Door ซึ่งเปิดประตูห้องทำงานเพื่อให้เกิดการติดต่อระหว่างกันหรือการเข้าพบผู้บริหารสามารถทำได้ตลอดเวลา ก็จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กร ที่เน้นความเป็นทางการน้อย การออกแบบตกแต่งหรือจัดสำนักงานขององค์กรจึงเป็นเครื่องแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 5 ประการนี้ จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร การพิจารณาวัฒนธรรมขององค์กรต้องพิจารณาการ แสดงออกของวัฒนธรรมทั้ง 5 ประการนี้ประกอบกัน

1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะสำคัญในการศึกษาหรือพิจารณาเช่นเดียวกับการศึกษาบุคคล หรือลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น เราอาจพิจารณานิสัยของบุคคลจากความใจร้อน ใจเย็น สุขภาพ เป็นมิตร หวาดระแวง วิตกกังวล เป็นต้น ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins, 1997: 237) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะ 15 ประการ คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking; Risk To Larence) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้น หรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์กร ความรับผิดชอบ อิศระ เสรีภาพ ในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคล

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือ การที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์กรเพียงไร กล่าวคือ องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่างๆ

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome Orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์กรให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์กรมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์กรเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People Orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่างๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team- Orientation) องค์กรมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้ การทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์กรให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์กรมากน้อยเพียงใด องค์กรกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อยๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์กรมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์กร (Direction) การปฏิบัติงานขององค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บูรณาการในองค์กร (Integration) คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support) ได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรงในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโส หรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) ได้แก่ ระดับของความ เป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ลักษณะทั้ง 15 ประการนี้จะป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า องค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กรหรือมีวัฒนธรรมอย่างไร

1.5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาและอธิบายวัฒนธรรมองค์กรมีแนวความคิดที่ใช้ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กร หลายแนวคิด ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงแนวความคิดต่างๆ ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

เดนและเคนเนดี (Deal and Kennedy, 1991: 461) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยเชื่อว่า หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสมาชิกในองค์กรถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายขององค์กร และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งจะแตกต่างจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ วัฒนธรรมจะกำหนดการดำเนินการขององค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การกำหนดแบบธรรมเนียมต่างๆ ตลอดจนถึงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เดน (Deal) และเคนเนดี (Kennedy) แบ่งปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) ในกิจกรรมของบริษัทหรือองค์กรว่ากิจกรรมขององค์กรดังกล่าว มีความเสี่ยงมากหรือน้อยเพียงไร และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในสิ่งที่องค์กรกระทำหรือความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจากการพิจารณาถึงความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรและความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับนี้ สามารถแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท

1. วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-Guy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยผู้ที่ก้าวหน้ามาจากการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงและรู้ผลการปฏิบัติงานรวดเร็วซึ่งมีลักษณะของการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็วเหมือนนักพนัน ผลสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรอาจเกิดขึ้นในช่วงข้ามคืน องค์กรจะสนับสนุนคนที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขันคนในองค์กรจะต้องเป็นคนที่ต่อสู้ และทำงานในเชิงรุก ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีประเพณีเพื่อเป็นกรอบในการทำงานและเพื่อป้องกันตนเองไม่ให้ถูกมองว่าทำงานไม่รอบคอบ องค์กรจะกระตุ้นให้คนทำงานจากการแข่งขัน แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็จะเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อผลระยะยาว เพราะคนในองค์กรมักจะให้ความสำคัญกับงานที่เห็นผลเร็วหรือให้ผลระยะสั้นมากกว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบคนใจร้อนนี้อาจสะท้อนโดยการทุกคนแต่งกายทันสมัย ชอบเล่นกีฬาประเภทเดียว คนในองค์กรชอบวางตัวเหนือผู้อื่น และเมื่อมีการมาติดต่อ พนักงานต้อนรับอาจไม่สนใจผู้มาติดต่อเลย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบคนใจร้อนมักจะได้แก่บริษัท ก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอางค์ กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งการทำงานต้องแข่งขันกับ เวลา และอาจเกิดสำเร็จหรือล้มเหลวในงานได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น เอาจริงเอาจังกับงาน ขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ ความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรมีน้อยแต่การทำงานขององค์กรสามารถรู้ผลได้เร็วว่า ประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่ขยันหมั่นเพียร ทำงานหนัก และทำงานได้ดีทั้งในส่วนตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักจะมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร ชอบพบปะผู้คนและสนุกสนาน องค์กรจะมีการพบปะสังสรรค์ของพนักงาน องค์กรจะทำให้คนตื่นตัว และเร่งทำงานที่อยากรู้ผลเร็ว ซึ่งการเร่งทำงานอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุกนี้อาจเห็น ได้จากการที่พนักงานแต่งตัวธรรมดาเหมือนชนชั้นกลาง ชอบอยู่บ้านที่มีบริเวณ ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม เช่น บาสเกตบอล ชอบใช้คำ ย่อในการพูดคุย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น เช่น หากมีนัดกับผู้อื่นก็มักจะมารอรับ และมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ Franchise

3. วัฒนธรรมการเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet Your - Company Culture) เป็นวัฒนธรรมที่การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของบริษัทมาก และการทำงานรู้ผลของความสำเร็จหรือล้มเหลวช้า การทำงานเสี่ยงแต่กว่าจะทราบผลของการเสี่ยงต้องใช้เวลาและอาจแก้ปัญหาต่างๆ ไม่ทันกาล ทำให้องค์กรล้มเหลวได้ การตัดสินใจจึงเหมือนกับการนำองค์กรไปเดิมพัน การตัดสินใจพลาดเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้งอาจหมายถึงการล่มสลายขององค์กรได้ การตัดสินใจที่ถูกต้องจึงมีความสำคัญมากในองค์กรประเภทนี้ องค์กรและสมาชิกในองค์กรจะยอมเสียเวลาในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด องค์กรให้ความสำคัญกับอนาคต บุคคลในองค์กรจะเป็นผู้ที่อดทน รอบคอบ พึ่งพาอาศัยกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานขององค์กรมีคุณภาพสูง แต่มักจะไม่ผลิตอย่างรวดเร็ว หากเป็นองค์กรธุรกิจในระยะสั้นอาจประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือการเงินได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเห็น ได้จากการที่บุคคลแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่ง ชอบเล่นกอล์ฟ ภาษายเป็นทางการ ให้เกียรติผู้อื่น การติดต่อกันมีความเป็นทางการ องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบนี้ เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ เหมือนแร่ขนาดใหญ่ กองทัพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่งานมีความเสี่ยงน้อยและรู้ผลการทำงานขององค์กรช้า เหมือนกับการทำงานของระบบราชการ ซึ่งแม้ว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแต่องค์กรยังคงอยู่รอดต่อไปได้ ในวัฒนธรรมนี้พนักงานจะเน้นกระบวนการในการทำงาน ทุกอย่างมีกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือและเป็นเครื่องมือ

ในการป้องกันระบบการทำงานจากเรื่องภายนอก เนื่องจากไม่ค่อยรู้ผลการทำงานหรือกว่าจะทราบผลก็ล่าช้าการทำตามกระบวนการจึงเป็นการป้องกันความผิดพลาดหากมีการตรวจสอบในอนาคต ตำแหน่งและหน้าตาถือเป็นสิ่งสำคัญในวัฒนธรรมแบบกระบวนการ ผู้ปฏิบัติงานจะเน้นความถูกต้องในการปฏิบัติตามระเบียบ มีความรู้หรือจำระเบียบได้มาก องค์กรจะมีระบบชั้น-ตำแหน่ง และมีความเป็นทางการมาก ผู้บริหารจะมีโต๊ะ เครื่องประดับห้องทำงานต่างจากพนักงานทั่วไปในทุกระดับ วัฒนธรรมแบบกระบวนการอาจเห็นได้จากการอยู่แถบบริเวณเดียวกันของพนักงานการเล่นกีฬาที่มีกระบวนการเล่นชัดเจน เช่น วอลเลย์บอล วิ่ง ซอบอริบายสิ่งต่างๆ ด้วยระเบียบ หรือถกเถียงกันเรื่องระเบียบบันทึก การติดต่อกับหน่วยงานแบบนี้จะต้องมีระเบียบขั้นตอนต่างๆ การที่ผู้ที่มาติดต่อกับองค์กรต้องมีการแลกบัตรก่อน เป็นต้น องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบกระบวนการ ได้แก่ หน่วยงานราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน

องค์กรแต่ละประเภทก็ควรจะมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรเอง ในบางองค์กรหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กรอาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน การพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องรอบคอบ

1.6 วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมของประเทศ

การศึกษาและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สามารถแยกจากการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของประเทศและสังคมได้ เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยย่อยที่อยู่ภายใต้บริบทต่างๆ ของสังคมและประเทศ วัฒนธรรมขององค์กรก็ย่อมจะได้รับอิทธิพลหรือผลสะท้อนจากวัฒนธรรมของประเทศ หรือของสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ นอกจากนี้องค์กรจำนวนมากในปัจจุบันยังมีการดำเนินการข้ามประเทศหรือข้ามสังคมในลักษณะของบริษัทข้ามชาติ หรือองค์กรระหว่างประเทศที่มีหน่วยงานสาขาในหลายประเทศ การทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่องค์กรเข้าไป ตั้งและดำเนินการจึงเป็นสิ่งสำคัญ การผสมกลมกลืนระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมของสังคมจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพราะจะกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานในประเทศหรือสังคมต่างๆ กันได้ โดยยังคงความเชื่อและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรไว้ได้ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยศึกษาถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือสังคมนั้น ได้มีการศึกษาโดย ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1994: 70-73) ซึ่งทำการสำรวจ บริษัท IBM ใน 40 ประเทศ และได้สรุปมิติในการพิจารณาวัฒนธรรมออกเป็น 3 มิติ คือ

1. การหลีกเลี่ยงความไม่มั่นคง (Uncertainty Avoidance) มิติในเรื่องความเป็นชายและความเป็นหญิงนี้เป็นการพิจารณาถึงบทบาทของเพศในสังคม เช่น ในเรื่องความเป็นผู้นำ ความอิสระโดยผู้ที่มีลักษณะเป็นชาย (Masculinity) จะเชื่อว่าในสังคมแบ่งบทบาทของเพศไว้ชัดเจน โดยเชื่อว่าชายจะมีบทบาทเป็นผู้นำส่วนหญิงจะเป็นผู้ตาม และแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมเป็นเรื่องของความทะเยอทะยานและรักษาผลประโยชน์ ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมแบบผู้หญิงจะให้ความสำคัญกับอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกันและความเมตตาสงสาร โดยเชื่อว่าบทบาททางเพศมีความยืดหยุ่นและต้องการความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ และเห็นว่าคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าผลงานและความสำเร็จของบุคคล ในมิติด้านความเป็นชายหรือหญิงนี้ในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบผู้ชาย ผู้ที่มีอำนาจหรือมีตำแหน่งที่มีอำนาจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบมักจะได้แก่เพศชาย ขณะที่วัฒนธรรมแบบผู้หญิงมักจะเป็นงานด้านการสอน การดูแลพยาบาลผู้ป่วย เป็นต้น

2. การเน้นปัจเจกชนหรือทำงานร่วมกัน (Individualism-Collectivism) เป็นมิติของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจ เป้าหมายและความสำเร็จว่าเป็นเป้าหมายความพอใจและความสำเร็จของปัจเจกบุคคล (Individualism) หรือของกลุ่ม (Group) วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลจะให้ความสำคัญแก่บุคคลมากกว่ากลุ่ม (I is more importance than we) และเชื่อว่าบุคคลจะทำงานได้ดีที่สุดหากทำงานโดยลำพัง ความสำเร็จจึงเป็นความสำเร็จของบุคคล ส่วนวัฒนธรรมแบบที่เน้นความเป็นส่วนรวม (Collectivism) จะให้ความสำคัญกับความพอใจและความสัมพันธ์ระหว่างคน โดยเห็นว่า หากบุคคลรวมกันเป็นกลุ่มหรือทำงานร่วมกันจะทำให้สถานภาพ ผลงานตลอดความพอใจดีขึ้นกว่าการทำงานคนเดียว วัฒนธรรมแบบกลุ่มจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล (We more importance than I) และเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะต้องเป็นสมาชิกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่บุคคลก็จะต้องมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มเป็นการแลกเปลี่ยน ดังนั้นวัฒนธรรมที่เป็นปัจเจกบุคคลก็จะเน้นการพัฒนาตนเอง คุณภาพชีวิตและรางวัล ส่วนกลุ่มจะเน้นความสำเร็จของกลุ่ม

3. ความแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance) ในมิติการดำเนินนี้เป็นพิจารณาถึงระดับการยอมรับความแตกต่างของอำนาจและสถานภาพในระหว่างสมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญกับอำนาจ และอำนาจระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กรแตกต่างกันเพียงไร ในสังคมที่ความแตกต่างของอำนาจระหว่างสมาชิกน้อย หรือสังคมที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานจะมีความใกล้ชิดกัน คือ ผูปฏิบัติงานสามารถพบผู้บริหารได้สะดวก และเห็นว่าการใช้อำนาจโดยตัวเองไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว แต่ขึ้นกับการใช้อำนาจและผลที่เกิดขึ้น ในขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจสูงจะให้ความสำคัญกับการขึ้นาของผู้อื่น และสายการ

บังคับบัญชา ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประสานการทำงานของกลุ่มบุคคลในองค์กรและกำหนดพฤติกรรมของบุคคล สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจเชื่อว่า ผู้ที่มีอำนาจจะมีสิทธิบางประการ และการมีอำนาจเป็นการแสดงถึงหน้าตาและชื่อเสียง (Previlleges) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันและต้องการบุคคลที่แตกต่างกันมาทำหน้าที่ในสังคมที่วัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกันของอำนาจผู้บริหารมักจะมีลักษณะเผด็จการมากกว่าสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจต่ำ ในขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจต่ำจะมีลักษณะการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ของลักษณะนิสัยของบุคคล ว่ามีการเปลี่ยนแปลงยากหรือง่าย และมีความถาวรเพียงไร การศึกษาความเข้มแข็งของวัฒนธรรมจะพิจารณาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ

ดาร์ฟ (Daff, 1992: 321) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong Culture) เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและเห็นพ้องกัน สมาชิกในองค์กรจะยอมรับในค่านิยม หลักและผูกพันกับค่านิยมดังกล่าว การติดตามและทำความเข้าใจต่อค่านิยมต่างๆ ในองค์กรของสมาชิกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งสมาชิกในองค์กรมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่เข้ามากระทบขององค์กรเหมือนกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะมีอัตราการลาออกต่ำ สมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรสูง องค์กร ศาสนาและบริษัทญี่ปุ่นมักจะเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง

2. วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ (Weak Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรไม่มีความเห็นพ้องต้องกันในค่านิยมที่สำคัญขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรในความเข้าใจของสมาชิกจะแตกต่างกันออกไป สมาชิกจะไม่มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร เหมือนองค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรจะแสดงพฤติกรรมหรือสนองตอบสิ่งที่มากระทบองค์กรแตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอจะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกน้อยกว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็ง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอสมาชิกองค์กรจะไม่มีค่านิยมร่วมกัน

นอกจากความเข้มแข็งและอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว องค์กรมักจะมีวัฒนธรรมย่อยๆ ในองค์กรด้วย ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจทั้งวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) และวัฒนธรรมย่อย (Subculture) ในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) ในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกันหรือมีความเห็นร่วมกัน ค่านิยมหลักจะมีอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก

องค์กร ส่วนวัฒนธรรมย่อย (Subculture) เป็นลักษณะที่องค์กรมีวัฒนธรรมย่อยๆ เฉพาะของแต่ละแผนกหรือหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมย่อยๆ อาจเกิดจากการที่องค์กรมีลักษณะของงานแตกต่างกันและแต่ละแผนกของงานที่แตกต่างกันก็จะมีวัฒนธรรมเฉพาะของตนเอง เช่น ฝ่ายการตลาดจะมีวัฒนธรรมของตนเอง ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล แต่ละฝ่ายจะมีลักษณะเฉพาะและจะสร้างวัฒนธรรมขึ้นในฝ่ายโดย การสร้างวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานย่อย ประกอบวัฒนธรรมหลักขององค์กรด้วย

1.7 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของการสร้าง และการรักษาวัฒนธรรมของ องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างและมีวัฒนธรรม

รอบบินส์ (Robbins, 1997: 239) ได้กล่าวถึงการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) การสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กร โดยวิธีนี้องค์กรจะต้องทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าองค์กรมีวัฒนธรรมอย่างไร องค์กรก็จะนำลักษณะดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งก็จะเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ต่อไปในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกนี้ นอกจากจะเป็นการช่วยให้องค์กรแล้ว ยังเป็นการช่วยให้บุคคลได้ทำงานสอดคล้องกับลักษณะของตนด้วย (ไม่เกิดการจับคู่ที่ไม่เหมาะสมกันระหว่างบุคคลกับองค์กร) บุคคลหรือผู้สมัครงานจะสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้หากเห็นว่าไม่เหมาะสมกับตนเองได้ การสรรหาคัดเลือก นอกจากจะช่วยรักษาวัฒนธรรมขององค์กรแล้วยังใช้สำหรับสร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย โดยการคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะและวัฒนธรรมตามที่องค์กรต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่างๆ ของผู้บริหารเป็นตัวอย่างเนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวแบบตัวอย่างของพนักงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานจะทำตามสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก และสิ่งที่ผู้บริหารพูด (โดยเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก) ดังนั้นหากองค์กรต้องการจะมีวัฒนธรรมแบบใดผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างพนักงาน การเป็นตัวแบบของพนักงานนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจน และพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำจะต้องสอดคล้องกันทั้งคำพูดและการกระทำ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากพฤติกรรมของผู้นำไม่สอดคล้องกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่แน่ใจว่าควรจะทำตามสิ่งที่ผู้นำพูดหรือสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ การใช้แต่ผู้นำกลับมาทำงานสายตลอดโดยไม่มีเหตุผล พนักงานก็จะรู้สึกที่ผู้นำไม่ได้มุ่งที่จะให้มาเข้าอย่างจริงจัง เพราะผู้นำก็ไม่สามารถมาเข้าได้เช่นกัน พนักงานก็อาจจะไม่

มาเช้า (ผู้นำยังไม่ทำในสิ่งที่ตนพูด หรือไม่ได้ตามที่พูดคนอื่นก็จะไม่ทำ) ความประพฤติและพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ โดยเฉพาะในสังคมไทยจะให้ความสำคัญกับผู้นำมาก จะเห็นได้จากมีคำกล่าวมากมายที่แสดงถึงความสำคัญของผู้นำ เช่น เชื่อผู้นำชาติพ้นภัย เดินตามหลังผู้ใหญ่ หมาไม่กัด เป็นต้น ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสำคัญของผู้นำในการเป็นตัวอย่างบุคคลในองค์กร

3. ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward System) องค์กรทุกองค์กรจะมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษภายในองค์กร การให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รางวัล องค์กรต้องการให้พนักงานมีวัฒนธรรมแบบใดก็ให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ ระบบการให้รางวัลจะเป็นวิธีการที่อยู่บนหลักการทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หากองค์กรวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการไว้ได้ ระบบการให้รางวัลนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำองค์กรด้วย เพราะผู้ที่มอบหมายในการให้รางวัลอย่างมากได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประสานกัน การให้รางวัลในองค์กรอาจทำได้หลายประการ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัลพิเศษ ตลอดจนการแสดงออกต่างๆ ที่แสดงถึงการยอมรับและให้ความสำคัญกับบุคคลและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) แก่พนักงานตามที่ต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนาจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงานให้มีพฤติกรรมเหมาะสมกับองค์กร การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานบางด้านมากขึ้น สามารถทำงานได้ดีขึ้น หรือทำให้พนักงานมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกได้เช่นกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยวิธีนี้ องค์กรอาจสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สามารถสร้างพฤติกรรมแก่สมาชิกในองค์กรให้มีวัฒนธรรมที่ต้องการได้ การ ฝึกอบรมอาจใช้กับสมาชิกใหม่โดยการปฐมนิเทศเพื่อให้สมาชิกใหม่ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรอาจมีหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ สมาชิกอื่นๆ ในองค์กรเป็นระยะเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่องค์กร ต้องการ

5. การกล่อมเกลாத่างสังคม (Socialization) นอกจากวิธีการทั้ง 4 วิธีดังกล่าวข้างต้น องค์กรอาจสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการสร้างระบบการกล่อมเกลาท่างสังคม (Socialization) สร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ และประกอบด้วยหลายวิธี ซึ่งการอบรมและพัฒนา และการวางระบบการให้รางวัลก็เป็นการช่วยการกล่อมเกลาท่างสังคมในองค์กรได้ด้วยการกล่อมเกลาท่างสังคมอาจกระทำโดยการเล่าเรื่องตำนานขององค์กร วีรบุรุษในองค์กร พิธีกรรมต่างๆ ในองค์กร ระบบการสอนงานในองค์กร เป็นต้น

1.8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ร่วมกันระบบย่อยต่างๆ ในองค์กรมากมายทั้งระบบ การให้รางวัลตอบแทน ระบบโครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ฯลฯ ระบบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นเดียวกันคือ จะได้รับผลกระทบจากด้านอื่นๆ ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรหลายประการด้วยกัน

กอร์ดอน และคณะ (Gordon and Others, 1990: 621) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

1. กลุ่ม (Work Group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ก็จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กรได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันของสมาชิก กลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มสมาชิก (Commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (Morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (Friendliness)

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager/Supervisor Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานเนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรตลอดจนให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านความภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่างๆ ทั้งด้านขนาดขององค์กร โครงสร้างองค์กร ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้ แต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วยองค์กรจะใช้รูปแบบต่างๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์กร เช่น การที่องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มักจะเน้นที่ความชำนาญเฉพาะด้าน และการติดต่อสื่อสารมักจะเป็นความเป็นทางการ ไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) องค์กรใหญ่จะเกิดสภาพง่ายกว่าองค์กรขนาดเล็ก เพราะองค์กรขนาดเล็กมีระบบ สัมพันธ์ภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นต้น ลักษณะต่างๆ ขององค์กรจึงกระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์กร

4. กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes) เป็นระบบการทำงานในองค์กร เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์กร วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น องค์กรที่มีระบบการสื่อสารแบบเปิดทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด และล้วนแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น

จากปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรจะเห็นว่า การดำเนินการเกือบทุกประการในองค์กร ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร หรือลักษณะนิสัยขององค์กรทั้งสิ้น การกระทำใดๆ ก็ตามในองค์กรจึงต้องกระทำด้วยความรอบคอบระมัดระวังเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อ หรือนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

นักวิชาการได้กล่าวถึงเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นไว้ดังต่อไปนี้

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) ได้กล่าวถึงนิสัยประจำชาติของญี่ปุ่นที่มีผลกระทบต่อภาษาพฤติกรรม ท่าทีการแสดงออกของชาวญี่ปุ่น ตลอดจนวัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นมีแนวโน้มในการมองคนโดยอิงกลุ่มหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งมากกว่าจะมองว่าคนๆ นั้นเป็น “ปัจเจกบุคคล” ทั้งนี้ เพราะชาวญี่ปุ่นมีความตระหนักชัดว่าตัวเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มมากกว่าที่จะคิดว่าตัวเองเป็นปัจเจกบุคคลที่ไม่ขึ้นกับกลุ่มใดๆ ทั้งสิ้น ปรัชญาการณดังกล่าวนี้เห็นได้จากเมื่อเวลาชาวญี่ปุ่นแนะนำตัวเองกับคนอื่น มักจะแนะนำตัวเองโดยการและนามบัตรกัน

พร้อมกับพูดว่า “ผมมาจากไอเอทีเอสเอส” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การแลกเปลี่ยนบัตรแก็กกันและกันมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในสังคมญี่ปุ่น เพราะนามบัตรนี้จะบ่งบอกว่าคนที่ตนได้รับการแนะนำมีตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างไร ใหญ่โตขนาดไหน และมาจากบริษัทอะไร เพื่อที่อีกฝ่ายจะได้เลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับอายุ ตำแหน่งของคนที่กำลังพูดด้วย ถ้าอีกฝ่ายเป็นคนที่อยู่ในตำแหน่งสูง ทำที่การแสดงออกของผู้พูดจะต้องอ่อนน้อม สุภาพให้มากที่สุด

โดยทั่วไปแล้ว ชาวญี่ปุ่นจะไม่แนะนำตัวเองว่า “ผมชื่อชิเงตะะ” แต่ก็อาจจะแนะนำชื่อตนเองบ้างในบางโอกาสที่เหมาะสม พร้อมกับยื่นนามบัตรส่งให้อีกฝ่ายเพื่อเป็นการประกาศถึงรายละเอียดของตนในทางอ้อมให้คู่สนทนาได้รับรู้ คุณชิเงตะะแนะนำตัวเอง หากว่าเขาไม่ได้แนะนำตัวเองในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล แต่เขาแนะนำตัวเองแก่อีกฝ่ายเพื่อแสดงสถานะว่าตนสังกัดอยู่ในบริษัทใดมากกว่า

อีกจุดหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน นั่นคือเรื่องของภาษา ทั้งนี้เพราะภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้ก็สะท้อนให้เห็นความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มอย่างมาก ซึ่งสังเกตได้จากภาษาที่ใช้ตามบริษัท โรงเรียน องค์กร และสถานที่ราชการต่างๆ เช่น อุทชิ เควะ (สำหรับบริษัทผม) วะตะชิ โคะ โมะ โนะคะอิชะ (บริษัทของเรา) อุทชิ เควะ (สำหรับบริษัทผม) จริงๆ แล้วสำนวนเหล่านี้มีความหมายว่า “บ้านของผม” จากคำว่า “อุทชิ” ซึ่งหมายถึง “ภายในหรือข้างใน” และมีความหมายตรงข้ามกับคำว่า “ภายนอกหรือข้างนอก” นั่นเอง

นอกจากภาษาที่ใช้แล้ว พฤติกรรมของชาวญี่ปุ่นยังสะท้อนให้เห็นความรู้สึกสำนึกที่รุนแรงและความเต็มใจอีกด้วยต่อการแสดงความยอมรับบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันว่าเป็น “วะระะ” (พวกเรา) และมีความรู้สึกกับคนภายนอกกลุ่มว่าเป็น “โอะตะคุ” “โยะโซะ” (คนอื่น) ความรู้สึกสำนึกดังกล่าวนี้สามารถที่จะแปรเปลี่ยนเป็นความรู้สึกที่เป็นศัตรูต่ออีกฝ่ายได้ หรือถ้ามองในแง่ดีก็อาจจะตีความหมายได้ว่าเป็นความผูกพันทางด้านจิตใจ ที่ทำให้ชาวญี่ปุ่นรู้สึกว่าพวกเขาอยู่ในกลุ่มหรือทีมเดียวกัน ฉะนั้น คำจำกัดความของคำว่า “คนภายใน” จะหมายถึงสมาชิกในครอบครัวกัน เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมชั้น ใครก็ตามที่ไม่ได้สังกัดอยู่ในกลุ่มด้วยจะถือเป็น “คนภายนอก” ดังนั้น ภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้กับคนภายนอกจะสุภาพ ถ่อมตน และเป็นทางการเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับของความสัมพันธ์ที่ห่างไกลกันแต่ภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้กับ “คนภายใน” จะเป็นกันเองและสุภาพน้อยกว่า ทั้งนี้เพื่อแสดงความสนิทสนม ความรู้สึกสำนึกที่ชาวญี่ปุ่นมีต่อคนภายในและภายนอกนั้น มีอยู่อย่างมากและรุนแรงขนาดที่ว่าฝังรากลึกเข้าไปในวิญญาณและจิตใจของชาวญี่ปุ่นเลยทีเดียว ดังนั้น บ่อยครั้งที่เดียวที่เราจะเห็นความขัดแย้งทางด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสังคมของชาวญี่ปุ่น ราวกับว่าคนที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเดียวกับตนนั้น ไม่ใช่มนุษย์ ไม่ว่าชาวญี่ปุ่นจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เมื่อชาวญี่ปุ่นอยู่ในกลุ่มกับเพื่อนๆ มักจะแสดงกิริยาเย็นชากับคนอื่นที่ไม่ใช่เพื่อนของตน

จนกว่าคนๆ นั้นจะเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มว่าให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกด้วยบ่อยครั้งที่เดียวที่ชาวญี่ปุ่นใช้ท่าทีเช่นนี้กับคนต่างชาติ ซึ่งจะทำให้คนต่างชาติเข้าใจผิดก่อให้เกิดความบาดหมางขึ้น ความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก และความสำนึกที่มีต่อกลุ่มเหนียวแน่นเช่นนี้มีน้อยมากในสังคมไทย เนื่องจากสังคมไทยมีโครงสร้างและวัฒนธรรมที่แตกต่างกับของญี่ปุ่น ด้วยสำนึกดังกล่าวนี้จึงมีผลกระทบอย่างมากต่อแบบแผนการใช้ชีวิตของชาวญี่ปุ่นเพราะในการที่เข้าร่วมกลุ่มเดียวกับอีกฝ่ายให้ได้ นั้น จะต้องให้ความร่วมมือและแสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่ออีกฝ่าย เพราะฉะนั้นชาวญี่ปุ่นจึงให้ความสนใจอย่างมากต่อบุคคลในกลุ่มทั้งนี้เนื่องจากในสังคมญี่ปุ่นการติดต่อของคนแต่ละคนนั้น มีขอบเขตจำกัดอยู่ในขอบข่ายขององค์กรที่ตนติดต่อและคบหาอยู่ ดังนั้น สถานที่ทำงานหรือองค์กรของแต่ละคนสังกัดอยู่จึงมีความสำคัญเสมือนบ้าน ซึ่งบ่งให้อีกฝ่ายรู้ถึงโลกส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ จากการที่สภาพแวดล้อมของชาวญี่ปุ่นจำกัดมากเช่นนี้เอง จึงทำให้ขอบข่ายความสัมพันธ์ของบุคคลต่อกันมีความสำคัญอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่าเป็นเสมือนขอบข่ายของแนวร่วมที่ตนจะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวด้วยความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลในกลุ่มเดียวกัน จึงมีความหมายและประโยชน์อย่างมาก ทั้งนี้เพราะคนในกลุ่มซึ่งก็คือเพื่อนสนิทในบริษัทจะเป็นเสมือนแนวร่วมที่ให้ความคุ้มครองและช่วยกันปกป้องอีกฝ่ายเมื่อเกิดอะไรขึ้น ถ้าความสัมพันธ์ที่มีต่อคนในกลุ่มดีเพื่อนๆ ในกลุ่มจะปกป้อง เพราะความผูกพันทางใจที่สร้างขึ้นระหว่างคนในกลุ่มเดียวกันมีความเหนียวแน่น

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ ดังนี้

1. การมาเป็นทีม สิ่งที่ต้องประสบคือในการทำธุรกิจกับญี่ปุ่นคือ ญี่ปุ่นจะมากันเป็นทีม ในขณะที่คนต่างชาติชอบฉายเดี่ยวจะด้วยความประหยัดงบประมาณหรือด้วยความเก่ง บ่อยครั้งทำให้รู้สึกเสียเปรียบตั้งแต่ต้น ส่วนคนที่มาด้วยในทีมญี่ปุ่นจะเป็นผู้ช่วยและจะรู้เรื่องผู้ไปติดต่อเป็นอย่างดี ในการทำธุรกิจในช่วงแรกของการพบหน้า ญี่ปุ่นมักจะให้ไปพบผู้อาวุโสก่อนและผู้อื่นที่มีตำแหน่งรองลงมาจะติดตามมา ช่วงแรกจะให้พบกับคนตำแหน่งไม่สูง ญี่ปุ่นถือว่าช่วงแรกเวลาพบจะต้องสร้างไมตรี จึงควรพบทั้งคนตำแหน่งสูงและคนระดับล่างด้วย แต่การตัดสินใจจะให้ความสำคัญกับมติเอกฉันท์ ในภาษาญี่ปุ่นคำว่า “หว่า” (Wa) เป็นแนวคิดสำคัญแนวคิดหนึ่งของญี่ปุ่นหมายถึงความกลมกลืน (Harmony) การรักษาความกลมกลืนทางสังคมสามารถย้อนกลับไปถึงรัฐธรรมนูญฉบับแรกในปี ค.ศ. 604 งานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นในการอยู่ร่วมกันและทำร่วมกันในที่นา ในวงการธุรกิจ “หว่า” หมายถึง การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีแม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หลีกเลี่ยงผลประโยชน์เข้าตัวและปัจเจกนิยม

2. การประนีประนอม ในการติดต่อกับญี่ปุ่น ความเยียบ ความจริงใจแบบญี่ปุ่น การประนีประนอมเป็นสิ่งสำคัญในการเจรจา แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้เจรจาต้องเสียเปรียบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้เจรจา สิ่งที่ควรระวังคือ การแสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผย การใช้ภาษาการเมือง หน้อยก็จะเป็นประโยชน์คือ ไม่พูดตรงเกินไป ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวัฒนธรรมทางธุรกิจตามคำแนะนำของนักธุรกิจ

3. การแนะนำและทำความรู้จัก ครั้งแรกเมื่อพบกัน ชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมให้นามบัตร สิ่งที่อยู่ในนามบัตรจะอธิบายถึงสถานภาพของผู้ให้และผู้รับ การรู้ข้อความในนามบัตรจะทำให้ชาวญี่ปุ่นรู้ว่าจะคุยอะไร คุยอย่างไรจึงจะเหมาะกับสถานภาพ ผู้รับเมื่อได้รับนามบัตรควรจะอ่านข้อความในนามบัตร ซึ่งโดยปกติในนามบัตรจะปรากฏชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง ชื่อหน่วยงาน ที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงาน ผู้รับนามบัตรจะถามเรื่องอะไรก็สามารถถามได้ เช่น อ่านชื่ออย่างไร บริษัทอยู่ที่ไหน เป็นต้น ในขณะที่เจ้าของนามบัตรยังอยู่ ผู้รับไม่ควรเขียนอะไรบนนามบัตรเพราะถือว่าไม่สุภาพ ในช่วงที่รับนามบัตรใหม่ๆ ผู้รับไม่ควรจะคุยเรื่องธุรกิจทันที ควรจะอุ่นเครื่องสักหน่อยเหมือนกันเป็นการใช้เวลาช่วงแรกในการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยก่อน

นวลจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ (2545) ได้กล่าวถึงความคิดต่อการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นสันนิษฐานกันไว้ว่าการทำงานสำหรับชาวญี่ปุ่นนั้น การแสวงหาสิ่งตอบแทนไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักอันแรก แต่ชาวญี่ปุ่นต้องการค้นหาคุณค่าที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานนั้นมากกว่า นายยะมะ โตะ ชิเงิ ผู้ซึ่งเป็นนักวิจารณ์กล่าวไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นถือว่าการทำงานเป็นการฝึกตนเองอย่างหนึ่งดังเช่น พุทธศาสนิกชนปฏิบัติธรรมเพื่อบรรลุถึงความหลุดพ้น การทำงานซึ่งความจริงแล้วนั้นคือ การแสวงหากำไรทางเศรษฐกิจเมื่อมาอยู่ในประเทศญี่ปุ่นอันถูกนำไปรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของศาสนา ชาวญี่ปุ่นผู้ทำงานทั้งหลายจึงเป็นแรงงานที่ไม่ต้องการผลตอบแทนในทางส่วนตัวผลกำไรที่เกิดขึ้นถูกถือว่าเป็นผลจากการทำงานซึ่งเป็นเหตุอันควรที่จะได้รับเท่านั้น ความรู้สึกพื้นฐานเหล่านี้แม้ในปัจจุบันก็ยังคงอยู่ในธุรกรรมต่างๆ ของบริษัทญี่ปุ่น จึงเป็นคำตอบของคำถามที่ว่าทำไมชาวญี่ปุ่นจึงขยันขันแข็งหนักเอาเบาสู้ต่อการทำงาน และทำไมชาวญี่ปุ่นจึงมีความคิดต่อการทำงานไม่เหมือนชาวตะวันตก ซึ่งเห็นว่าการทำงานเป็นการนำเวลาของตนไปแลกกับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ความคิดต่อการทำงานทั้งสองแบบก็ได้สร้างระบบแรงงานให้กับบริษัทญี่ปุ่นปัจจุบัน โดยแนวคิดแบบชาวตะวันตกได้เป็นรากฐานของสังคมธุรกิจที่ผูกมัดกันด้วยข้อตกลง และแนวคิดแบบญี่ปุ่นก็ได้สร้างการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นขึ้นมา ทสึงูโมะ โตะ ยังได้กล่าวถึงวิธีการคบหากับชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวต่างชาติที่มาประเทศญี่ปุ่นรู้สึกตกใจเมื่อเห็นการเจรจาที่แน่น

ชนิดในตอนเช้าก็คือ “ทำไมในประเทศญี่ปุ่นจึงมีชาวญี่ปุ่นมากมายเช่นนี้” การที่ประเทศญี่ปุ่นไม่ได้ประกอบด้วยชนหลายเชื้อชาติดังกล่าว ทำให้เมื่อคบค้าสมาคมกับชาวญี่ปุ่น จำเป็นต้องนึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบต่างๆ หรือมารยาทขั้นพื้นฐานอยู่เสมอ

ผลจากการที่ญี่ปุ่น เป็นสังคมที่เน้นการรวมกลุ่มทางสายเลือดมาเป็นเวลานานถึงพันกว่าปี ทำให้บ่อยครั้งที่การสื่อสารภายในกลุ่มหรือสังคมนั้นสามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้โดยดูจากอากัปกิริยา ไม่จำเป็นต้องมีการอธิบายหรือสามารถคาดเดาความคิดได้จากอาการนิ่งเงียบ ผู้ที่สามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดังกล่าวจะเรียกว่าเป็นบุคคลภายใน (Uchi) และเรียกผู้ที่ไม่เข้าใจว่าเป็นบุคคลภายนอก (Soto) ซึ่งจะถูกปฏิบัติในฐานะที่เป็นแขก ลักษณะดังกล่าวนี้ก็จะเหมือนกับการปฏิบัติของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อชาวต่างชาติ ชาวญี่ปุ่นจะปฏิบัติกับคนต่างชาติอย่างใจดีเป็นพิเศษในฐานะที่บุคคลเหล่านั้นเป็น “คนนอก” (Gaijin) ซึ่งไม่รู้จักธรรมเนียมหรือประเพณีของชาวญี่ปุ่น นอกจากนี้ ชาวญี่ปุ่นยังใช้คำว่า “ฮอนเนะ” (Honne: ใจจริง) กับ “ทะเตมะเอะ”(Tatemae : ภายนอก) กับบ่อยๆ ด้วย คำว่า “ฮอนเนะ” แปลตามตัวอักษรว่า “เสียงจริง” ส่วน “ทะเตมะเอะ” จะหมายถึง “วิถีทางภายนอก” นอกจากนี้ บางคนตีความหมาย “ฮอนเนะ” ว่าหมายถึงหลักการส่วนบุคคลและคำว่า “ทะเตมะเอะ” หมายถึง หลักการส่วนรวม ชาวญี่ปุ่น ส่วนมากจะให้ความสำคัญกับ “ทะเตมะเอะ” ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ทางการหรือหลักการส่วนรวมและในส่วนลึกของจิตใจจะแฝงไว้ซึ่ง “ฮอนเนะ” ซึ่งคือเสียงจริงหรือหลักการส่วนบุคคลในการเจรจาธุรกิจแบบญี่ปุ่น ทสึงโมะ โตะะกล่าวในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มเปิดการเจรจาธุรกิจถึงขั้นตอนการตกลงทำสัญญาในประเทศญี่ปุ่นเป็นช่วงระยะที่กินเวลามาก เนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีลักษณะนิสัยที่จะต้องขอความเห็นชอบและमत้อย่างเป็นเอกฉันท์จากผู้เกี่ยวข้องทุกท่านอย่างเป็นทางการเสียก่อน จึงจะสามารถตัดสินใจตกลงทำสัญญาได้ สามารถกล่าวได้ว่าในการเจรจาธุรกิจกับนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นนั้น ผู้เจรจาจะต้องกระทำการด้วยความเปิดเผยและจริงใจ การเร่งเร้าให้นักธุรกิจญี่ปุ่นรีบตอบตกลง หรือปฏิเสธการทำสัญญาซื้อขายทางธุรกิจนั้นกลับจะส่งผลในทางลบ ทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จและอาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเสียไป อาจกล่าวได้อีกว่าเวลาที่นักธุรกิจญี่ปุ่นพิจารณาเนื้อหาของสัญญาซื้อขายทางธุรกิจนั้นมิใช่การพิจารณาทำความเข้าใจแต่เพียงเนื้อเรื่องที่ระบุในสัญญาเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะนิสัยและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลกับคู่สัญญาด้วยว่าจะสามารถติดต่อทำธุรกิจร่วมกันต่อไปอีกในระยะยาวได้หรือไม่ ในวงการธุรกิจนั้น แม้ว่าการตกลงทำสัญญากันจะเป็นเรื่องธรรมดาก็ตาม แต่สำหรับการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่นนั้นจะไม่มีกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการทำธุรกิจซื้อขายกันตั้งแต่ระยะเริ่มแรกโดยเด็ดขาด นักธุรกิจญี่ปุ่น

มักจะปรึกษาและขอความเห็นชอบ รวมทั้งมติเป็นเอกฉันท์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยส่วนใหญ่ก่อน จึงจะทำการตัดสินใจได้ ซึ่งการขอความเห็นชอบและมติเอกฉันท์จากผู้อื่นนั้นที่จริงแล้วหมายถึง การให้ความไว้วางใจต่อบุคคลเหล่านั้นนั่นเอง

วรรณกนก สุภวรรณรัตน์ (2548) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ชาวญี่ปุ่นมีบุคลิกและลักษณะเฉพาะ เอกลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นถือเป็นความคล้ายคลึงของคนในชาติที่สามารถคงความเป็นรูปแบบเดียวกันได้ โดยส่วนใหญ่ลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นเกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิม มีการดำเนินชีวิตไปตามครรลองของจารีตประเพณี และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ยึดถือปฏิบัติสืบทอดต่อกัน ถือเป็นวิถีชีวิตที่ต้องปฏิบัติตามกลไกทางสังคม ซึ่งจะมีน้องคนที่ไม่ปฏิบัติตาม ลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นได้รวบรวมไว้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ อันจะทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจชาวญี่ปุ่นได้มากขึ้น มีดังนี้

1. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ที่สุภาพเรียบร้อย มีมารยาทและอ่อนน้อมถ่อมตน บุคลิกภาพดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งครอบคลุมการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นทุกด้าน โดยที่ระบบสังคมดั้งเดิมได้หล่อหลอมจิตใจชาวญี่ปุ่นให้วางตัวให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง อายุ เพศ ซึ่งถือว่าเป็นความดีในชั้นสูงสุดของคน หากไม่ปฏิบัติตามจะต้องสูญเสียสถานะทางสังคมที่ถูกจับตามอง ความสุภาพเรียบร้อยที่ก่อให้เกิดความประทับใจต่อสายตาชาวต่างชาติคือ การโค้ง การโค้งกระทำในทุกสถานการณ์ตั้งแต่การทักทาย การต้อนรับ การอำลาจาก การขอบคุณ การขออภัย และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

2. ชาวญี่ปุ่นมีความพยายาม อดทน ขยันขันแข็ง ต่อสู้และไม่ท้อถอย อุปนิสัยดังกล่าวถือเป็นความเหมือนอีกอย่างของคนในชาติ มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าเกิดจากการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเอาชนะธรรมชาติคือ สภาพภูมิอากาศและอิทธิพลทางธรรมชาติ ประเทศญี่ปุ่นตั้งอยู่ในเขตหนาว คนในเขตหนาวจะกระตือรือร้น เตรียมตัวเพื่อดำรงชีวิตในฤดูหนาวที่แสนทารุณและการมีชีวิตอยู่ภายใต้ภัยธรรมชาติต่างๆ เช่น ภูเขาไฟระเบิด แผ่นดินไหว พายุไต้ฝุ่น เป็นต้น ทำให้ต้องการมีต่อสู้เพื่อเอาชนะภัยธรรมชาติที่ต้องเผชิญตลอดทั้งปี

3. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้มีระเบียบวินัย รักษากฎเกณฑ์ มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา อุปนิสัยดังที่กล่าวไว้ ถือเป็นความคล้ายคลึงของคนในชาติที่ถูกปลูกฝังและอบรมสั่งสอนให้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตั้งแต่วัยเด็กควบคู่ไปกับการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยครูผู้สอนจะเน้นอบรมสั่งสอนและฝึกฝนเด็กให้มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา

4. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ที่มีความอดทน สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดพัก อุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์และมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ชาวญี่ปุ่น จะถูกฝึกมาในรูปแบบเดียวกันทั้งการพูดอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่พูดมาก โดยเฉพาะเรื่องไม่มีสาระ ให้ปฏิบัติให้มากกว่าพูด ถือว่าพูดมากจะทำให้มีการผิดพลาดมาก

5. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้มีนิสัยรักการประหยัด ออมทรัพย์ ไม่ใช่จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย โดยส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นเป็นผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้มาก จะมีวิถีชีวิตด้วยการวางแผนทางการเงินอย่างต่อเนื่องไม่นิยมซื้อของเงินผ่อน และจะให้ความสนใจกับชีวิตหลังเกษียณอายุการทำงานเพราะไม่ต้องการเป็นภาระกับผู้อื่น

นอกจากนี้ วรรณกนก สุภวรรณ์ (2548) ยังได้กล่าวถึงวัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่ผู้สนใจควรจะเรียนรู้ และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นไว้ ได้แก่

1. การทำงานเป็นทีม

องค์กรหรือบริษัทเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ที่มีสมาชิกหรือพนักงานทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ ดังนั้น พนักงานจะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันคือ เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ความรู้สึกที่คล้ายกับเป็นเจ้าของบริษัทร่วมกันทำให้ทุกคนทุ่มเวลาเพื่อทำงานอย่างเต็มที่และจริงจัง ทุกคนถือว่า เมื่อบริษัทมีความก้าวหน้าทุกคนก็จะมีชีวิตที่ก้าวหน้าตามไปด้วยและถือว่าความร่วมใจกันคือหนทางแห่งความสำเร็จ พร้อมกับความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด พนักงานสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติการในความรับผิดชอบด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีการควบคุม สั่งการ หรือตรวจสอบในระหว่างการทำงาน พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในวิธีการทำงานของตนเองในระหว่างการทำงานจะหาความรู้เพิ่มเติม เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ให้มีความสำคัญกับการหาข้อมูลและข่าวสารอย่างจริงจัง มีแรงจูงใจในการทำงานและช่วยกันผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง

ในองค์กรญี่ปุ่นมีระบบรุ่นพี่รุ่นน้องที่เรียกว่า “Sempai – Kohai” เหมือนในสถานศึกษา บรรดาผู้บริหารหรือหน่วยงานใดๆ มักจะมี Sempai (รุ่นพี่) และ Kohai (รุ่นน้อง) รวมกลุ่มกันในบรรดาผู้ที่เรียนจบมาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน ด้วยระบบนี้เองแต่ละคนจะมีความรู้สึกที่เป็นแนวร่วมรวมพลัง ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่องค์กรนั้นๆ

3. หลัก 3 คำในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น

3.1 โฮ โคะคุ (การรายงาน) การรายงานผลการทำงาน ความคืบหน้า เช่น เมื่อมอบหมายงานแล้วไม่สามารถทำให้เสร็จตามกำหนดได้ควรรายงานให้หัวหน้าทราบ เพื่อที่จะได้เตรียมการและแก้ปัญหาได้ทัน เป็นต้น

3.2 เรนระคุ (การติดต่อสื่อสาร) เป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการทำงานการติดต่อรายงานกับคนในบริษัทหรือติดต่อกับบริษัทอื่น ช่วยทำให้ทราบถึงความเป็นไปของเหตุการณ์ได้ดี

3.3 โซดัน (การปรึกษาหารือ) เมื่อต้องการแนวคิดหรือยามที่เกิดปัญหาในการทำงาน เราไม่ควรเก็บไว้คนเดียว ควรปรึกษาหัวหน้าหรือคนรอบข้างเพื่อให้ได้ทางแก้ปัญหาหรือข้อสรุปที่ดี

นวนจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ (2545) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานในสไตล์ชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม

ชาวไทยจะการทำงานเป็นทีมน้อยกว่าญี่ปุ่น ความคิดที่ว่าต้องรวมพลังกันเพื่อทำงานให้บริษัทจะมีน้อยกว่าของญี่ปุ่น ดังนั้น การประสานงานระหว่างฝ่ายจะไม่ดีนักและมักจะจำกัดขอบเขตงานของตัวเอง ทำให้เกิดกำแพงหรือเขตแดนระหว่างฝ่ายได้ง่าย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะประสบปัญหาดังกล่าวเวลาทำงานร่วมกับชาวไทย สำหรับสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งอาจมาจากระดับของความภักดีต่อองค์กรของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นไม่เท่ากัน ชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและจะไม่แบ่งเขตอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าจะเป็นงานของฝ่ายอื่น ถ้ามีความจำเป็นก็จะไปช่วยกันทำ เพราะถือว่าเป็นการทำงานให้กับบริษัท

2. ความภักดีต่อองค์กร

ในญี่ปุ่นระบบการจ้างงานตลอดชีวิต และระบบอาวุโสเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมานานมาก ถึงแม้ในระยะหลังนี้จะเปลี่ยนไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังเป็นแนวทางหลักในการว่าจ้างงานอยู่ ดังนั้น พนักงานของบริษัทในญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะพยายามทำงานเพื่อบริษัท และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพราะฉะนั้นจะไม่ทำอะไรที่เป็นเรื่องเสื่อมเสียถึงบริษัท สำหรับพนักงานในเมืองไทยนั้น ความรู้สึกเช่นเดียวกันนี้จะไม่เข้มข้นเหมือนของญี่ปุ่น โดยทั่วไปความรู้สึกภักดีต่อองค์กรจะไม่มีมากนัก การทำงานก็ทำเพื่อตัวเองและครอบครัวมากกว่าที่คิดจะทำเพื่อบริษัท เพราะฉะนั้น จึงทำให้เกิดสภาพที่มีการเปลี่ยนงานบ่อย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทย ต่างก็พยายามที่จะอธิบายว่าการไม่ภักดีต่อบริษัทอาจจะทำให้ชื่อเสียงและความเชื่อถือของบริษัทเสียหายได้ แต่ดูเหมือนพนักงานชาวไทยจะไม่ได้คิดไปถึงขนาดนั้น

3. การรายงานอย่างเนิ่นๆ

กล่าวว่าชาวไทยเวลารายงานความก้าวหน้าของงานให้กับผู้บังคับบัญชา มีแนวโน้มที่จะรอให้จวนเจียนมากๆ จึงจะรายงาน โดยเฉพาะเวลาที่ต้องรายงานข่าวไม่ดีทั้งหลาย ลักษณะการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำ ไม่ประสานกันเท่าไรนัก การรายงานความก้าวหน้าให้ผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ค่อยทำ และมีแนวโน้มที่จะรายงานเฉพาะเรื่องดีๆ เป็นหลัก สำหรับเรื่องที่เป็นปัญหานั้นจะไม่ค่อยยอมรายงานให้รู้ ดังนั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคงต้องทำความเข้าใจกับพนักงานชาวไทยอย่างสม่ำเสมอว่าการทำงานจะต้องมีการประสานงาน การรายงาน และการปรึกษางานตลอดเวลา เพื่อให้รู้ความคืบหน้าของงาน และถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถหามาตรการแก้ไขได้ทันที

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) กล่าวว่าในการประชุมและเจรจาต่อรองระหว่างชาวญี่ปุ่นกับชาวต่างชาติหรือกับชาวญี่ปุ่นด้วยกันเองนั้น ชาวญี่ปุ่นมักจะแสดงความกระตือรือร้นออกมาให้เห็นในที่ประชุม ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเห็นด้วยแต่เป็นการแสดงว่าเข้าใจในสิ่งที่นำเสนอและรู้สึกประทับใจกับแผนและการนำเสนอ การเข้าร่วมประชุมเป็นการรับฟังแผนที่อีกฝ่ายทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อมูลไปกำหนดแผนของตนเอง บางครั้งชาวญี่ปุ่นจะพูดอย่างแต่ทำอีกอย่างนั้นเป็นเพราะชาวญี่ปุ่นจะไม่แสดงความคิดเห็นส่วนตัวหรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมา (Honne) ในที่สาธารณะอย่างในที่ประชุมแต่จะแสดงท่าทีเป็นทางการ (Tatamae) คำว่าฮอนเนะ (Honne) หมายถึง ความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของบุคคล ซึ่งอาจตรงข้ามกับสิ่งที่สังคมคาดหวังและต้องการให้เป็นไปตามสถานะของบุคคลใดๆ และสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งความรู้สึกนี้จะถูกเก็บซ่อนไว้ เว้นแต่คนสนิทเท่านั้น ส่วนคำว่าทาเทมาเอะ (Tatamae) หากแปลตามตัวอักษรจะหมายถึง คราบหรือลักษณะภายนอก ที่เป็นพฤติกรรมและความคิดเห็นของบุคคลที่แสดงออกในที่สาธารณะ ทาเทมาเอะได้รับการคาดหวังจากสังคมและต้องการให้เป็นไปตามสถานะของบุคคลใดๆ และสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งอาจหรืออาจจะไม่สอดคล้องกับฮอนเนะ การแบ่งแยะฮอนเนะและทาเทมาเอะได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในวัฒนธรรมญี่ปุ่น เป็นสิ่งจำเป็นทางวัฒนธรรมที่มีเหตุผล และหลักฐานสนับสนุนจากผู้คนจำนวนมากมายที่อาศัยในประเทศที่เป็นเกาะเล็กๆ แม้ว่าจะมีเทคนิคเกษตรกรรมอันทันสมัย แต่ญี่ปุ่นในปัจจุบันสามารถผลิตอาหารภายในประเทศที่จำเป็นต่อการเลี้ยงดูประชากรได้เพียง 39% การร่วมมือกันอย่างแน่นแฟ้นและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คน ด้วยเหตุนี้ ชาวญี่ปุ่นจึงมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายในกลุ่มก้อนขนาดใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการทำให้เกิดแนวคิดนี้เป็นหลักฐานที่สำคัญของความซับซ้อน และเข้มงวดในธรรมเนียมปฏิบัติและวัฒนธรรม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นออกเป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส

ชาวญี่ปุ่นเป็นชาติที่ยึดถือเรื่องระบบอาวุโสหรือระบบรุ่นพี่รุ่นน้องเป็นเรื่องสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความเคารพนับถือ ความเอื้ออาทรหรือความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้มิได้เกิดขึ้นในเชิงรูปแบบหรือพิธีการเท่านั้น แต่ยังมีนัยเชิงผูกมัดทางด้านจิตใจเข้ามาร่วมด้วย เช่น รุ่นพี่จะรู้สึกต้องรับผิดชอบ ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่รุ่นน้องไม่ว่าจะในเรื่องงานหรือแม้กระทั่งเรื่องส่วนตัว ส่วนรุ่นน้องก็ต้องให้ความเคารพ คอยให้ความช่วยเหลือ และเชื่อฟังด้วยทำให้อันสุภาพทั้งด้านวาจาและการแสดงออกต่อรุ่นพี่ เสมือนคนที่อยู่ในครอบครัวเดียวกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

2. ความภักดีต่อองค์กร

ชาวญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ให้ความสำคัญ และผูกพันกับกลุ่มที่ตนเองใกล้ชิดอยู่อย่างมาก ความรู้สึกภักดีนี้จะเกิดขึ้นในทุกๆ โครงสร้างของสังคมไม่ว่าจะเป็นครอบครัว โรงเรียนหรือองค์กร ชาวญี่ปุ่นจะมีความภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นในการทำงาน และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ รวมถึงการทำงานในองค์กรนั้นๆ เป็นเวลานาน

3. การทำงานเป็นทีม

เนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าไม่ว่าจะทำงานใดๆ ก็ตามจะต้องทำร่วมกันคิดร่วมกันจึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจึงทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยชาวญี่ปุ่นจะเน้นเรื่องการให้ทุกคนมีการวางแผนในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่เป็นข้อดีข้อเสียต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อรักษาความเป็นหนึ่งเดียวให้เกิดขึ้นภายในทีม การรายงานอย่างสม่ำเสมอถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเชื่อว่าการรับรู้ถึงสภาพปัจจุบัน ความก้ำกั้น หรือปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานอย่างรวดเร็ว จะช่วยให้สามารถวางแผนงาน ปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วถึง และทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้เป้าหมายของทีมประสบผลสำเร็จ

4. ความสุภาพอ่อนน้อม

เนื่องจากสังคมของชาวญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่ม และรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน ชาวญี่ปุ่นจึงมีรูปแบบของภาษาและการแสดงกิริยามารยาทที่สุภาพอ่อนน้อมให้เกียรติกับอีกฝ่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า ตามสถานะของตนเองในทางสังคมที่ควรปฏิบัติต่อกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นหนทางในการประนีประนอม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คนต้องมาอาศัย หรือทำงานร่วมกัน และยิ่งเชื่อว่าการแสดงออกทางวาจาหรือกิริยาเช่นนี้ จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุดควบคู่ไปกับมิตรภาพที่ดีต่อกัน

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ความสุข ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคำว่า สุข หมายถึง สบายกาย สบายใจ ภาวะความสุขเป็นดังการสร้างสมดุลของอารมณ์ และความรู้สึกในด้านบวก กับทางด้านลบของบุคคล ในแต่ละบุคคลก็จะมี ความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่มากระทบ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายใน เช่น การรับรู้ทางจิตใจ หรือจะเป็นปัจจัยภายนอกเช่น สภาพสังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น อันนำมาซึ่งความสำเร็จของชีวิต ความเพลิดเพลิน ความยินดี ความพอใจ ความสำราญ ความตอบสนองต่อความต้องการอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความปราศจากทุกข์และความเจ็บปวด ตลอดจน หมายถึง การกระทำที่นำความสนุกสนานมาให้ อันเกิดจากวัตถุและประสาทสัมผัส จะทำให้บุคคลรู้สึกสบายใจ เกิดความสมดุลทางด้านจิตใจ เกิดความสุขในการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

Manion (2003) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานคือ การกระทำที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ พฤติกรรม การแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ ของตนเอง มีพลังมีการแสดงออกทั้งทางร่างกาย และคำพูด การแสดงออกเต็มไปด้วยพลังและความตื่นเต้น ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นเมื่อมีคนมองเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ให้การยอมรับนับถือ ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน รู้สึกรักและอยากที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ผลดี

Diener (2003) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานคือ การประเมินความพึงพอใจในชีวิตของบุคคลนั้นๆ โดยการประเมินจากชีวิตการทำงาน ซึ่งประเมินจากภาวะอารมณ์ความรู้สึกทั้งทางด้านบวกและทางด้านลบ

จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล (2546) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรักและพึงพอใจชอบและศรัทธาในงานที่ทำ พึงพอใจในประสบการณ์ชีวิตที่ตนเองได้รับ ตลอดจนประสบการณ์เหล่านั้น ให้ผลต่ออารมณ์ความรู้สึกทางบวกมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกทางลบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามบนพื้นฐานเชิงเหตุผลและศีลธรรม

รัชณี หาญสมสกุล (2550) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ความรู้สึกในการทำงานในทางบวก แสดงออกถึงการอยากช่วยเหลือ อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นที่ยอมรับ มีความเต็มใจทำงานปรารถนาในการนำความสุขไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มาจากปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะของงาน นำมาซึ่งความสุขความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

ศุภัญญา อินตะโศด (2550) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง สภาพะที่พนักงานมีจิตใจที่สบายสุขภาพจิตดี มีความสามารถในการควบคุมตน มีแรงบันดาลใจ มานะพยายาม สามารถปรับอารมณ์ให้สมดุลเมื่อประสบกับสถานการณ์ที่บีบคั้น นำจริยธรรมทางศาสนามาใช้ในการทำงาน มีความหวังดีต่อผู้อื่น ซื่อสัตย์สุจริต และไม่เบียดเบียนผู้อื่น

อัจฉรัช อุษยะพัฒน์ (2551) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรักรู้สึกสนุกสนาน และศรัทธาในงานที่ทำ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเกิดการสร้างสรรค์ในทางบวก

นิสวันต์ พิษณุดำรง และกมลทิพย์ ยืนนาน (2545) กล่าวว่า ในชีวิตการทำงานที่มีความสุขนั้น นอกจากจะมีงานทำแล้ว จะต้องเป็นงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งหมายถึง การมีระบบป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ ตลอดจนการป้องกันมลพิษต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และ แรงงานจะต้องมีความมั่นคงในการทำงาน โดยได้รับสวัสดิการต่างๆ เช่น การช่วยรักษาพยาบาลเมื่อเกิดการเจ็บป่วย รวมทั้งมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพเมื่อตกงานหรือหลุดพ้นวัยทำงาน ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อความสุขในการทำงานเป็นอย่างมาก

จากความหมายของความสุขในการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความสุขในการทำงานคือ การที่บุคคลได้รับรู้ถึงอารมณ์ทางบวกอันเนื่องมาจากผลการทำงาน ได้กระทำในสิ่งที่ตนรัก รู้สึกสนุกสนานกับงานที่ทำ มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

3.1 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

Manion (2003: 652-655) อธิบายด้วยองค์ประกอบของความสุข 4 องค์ประกอบ คือ

1. การติดต่อสัมพันธ์ (Connections) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคคลมาร่วมกันทำงานเกิดสังคมการทำงานขึ้น เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรที่ตนปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนา การพูดคุยอย่างเป็นมิตร ให้การช่วยเหลือและได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน เกิดมิตรภาพระหว่างการปฏิบัติงานกับบุคลากรต่างๆ

2. ความรักในงาน (Love of the work) เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รับรู้ว่าตนมีภาระในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ทำงาน สนุกสนาน รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน

3. ความสำเร็จในงาน (Work achievement) เป็นการรับรู้ว่าได้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ เกิดความสำเร็จ รู้สึกว่ามีคุณค่าในชีวิต

4. การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) รับรู้ว่าตนเองได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ได้รับยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ได้รับความคาดหวังที่ดีและความไว้วางใจในการทำงาน

Diener (2003: 542-575) ได้ให้คำจำกัดความของความสุขว่า เป็นสภาวะอารมณ์ที่อารมณ์ด้านบวกของอารมณ์ในช่วงชีวิตหนึ่ง และอธิบายด้วยปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุขว่า ความสุขเป็นสิ่งที่สำคัญหรือเป็นรากฐานของการดำรงชีวิต เป็นอารมณ์ความรู้สึกที่ดีที่ใช้ประเมินความเป็นอยู่หรือเป้าหมายหลักของชีวิต คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน เช่น อายุ สถานภาพสมรส รายได้ สภาพแวดล้อม และองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการตอบสนองของบุคคล ที่นำมาซึ่งความสุขในการทำงาน คือ

1. ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) การที่บุคคลมีความพอใจในสิ่งที่ตนเป็นและกระทำอยู่ มีความสมหวังกับเป้าหมายของชีวิต สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถกระทำได้ตามความตั้งใจ สมเหตุสมผล เข้าใจและยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว

2. ความพึงพอใจในงาน (Work Satisfaction) การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนรักและชอบ พึงพอใจกับสภาพแวดล้อม ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความสุขเมื่องานที่กระทำสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย ตลอดจนงานทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

3. อารมณ์ทางบวก (Positive Effect) การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกเป็นสุขกับสิ่งที่ดีรื่นรมย์หรือสนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสเบิกบานใจได้เสมอขณะทำงาน เลื่อมใสศรัทธาในสิ่งที่ตนกระทำ รับรู้ถึงความดีงาม และคุณประโยชน์ของงานที่กระทำ

4. อารมณ์ทางลบ (Negative Effect) อารมณ์หรือความรู้สึกที่เป็นทุกข์ กับสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น คับข้องใจ เบื่อหน่าย เศร้าหมอง ไม่สบายใจเมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์ หรือไม่ถูกต้อง อยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อสนองความต้องการของตนให้มีความสุข

3.2 ระดับของความสุขในการทำงาน

ศุภัญญา อินตะโคต (2550) ได้จำแนกระดับของความสุขในการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. สภาวะความสุขในการทำงานทางจิตวิญญาณ หมายถึง สภาวะที่พนักงานพยายามพัฒนาศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน อาศัยหลักพระธรรมในการทำงานอย่างมีจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานอย่างจริงจังด้วยความจริงใจและไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และจริงจังกับเพื่อนร่วมงาน ตระหนักถึงความหมายในงานที่ทำ และรับรู้คุณค่าแห่งการกระทำของตนเองและผู้อื่น หากองค์กรมีบุคลากรที่พัฒนาในระดับนี้ จะเป็นองค์กรที่เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เพราะมีหลักธรรมมาภิบาล เป็นหลักในการปฏิบัติงาน

2. สภาวะความสุขในการทำงานทางสมรรถภาพจิต หมายถึง สภาวะความสุขในการทำงานที่พนักงานทำงานอย่างมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความพยายาม ขยันหมั่นเพียร มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานและดำเนินชีวิตอย่างปกติสุข ใช้สติปัญญาไตร่ตรอง โดยรู้สึกว่างานที่ทำเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเชื่อในความสามารถแห่งตน

3. สภาวะความสุขในการทำงานทางสุขภาพจิต หมายถึง สภาวะที่พนักงานรับรู้สภาวะร่างกายและอารมณ์ หรือความรู้สึกของตนเองว่ามีความพึงพอใจในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานอย่างเพียงพอ

4. ลักษณะการบริหารงานของบริษัทผู้ป้อนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ได้จดทะเบียนในนามบริษัทว่า “บริษัท อมตะซิตี้ จำกัด” ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2538 มีพื้นที่ 2,299 เฮกเตอร์ (14,370 ไร่ หรือ 5,681 เอเคอร์) โดยที่ตั้ง ห่างจากกรุงเทพมหานคร 114 กิโลเมตร ห่างจากสนามบินสุวรรณภูมิ 99 กิโลเมตร ห่างจากท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง 27 กิโลเมตร ห่างจากพัทยา 36 กิโลเมตร ซึ่งถือเป็นทำเลที่ดีที่สุดของธุรกิจนำเข้าและส่งออก ณ ปัจจุบันนี้ มีบริษัททั้งแบบซื้อที่ดิน เข้าโรงงานที่ประกอบกิจการอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จำนวน 300 โรงงาน

โดยในที่ดินแห่งนี้ ทางบริษัท อมตะ คอปเปอเรชั่น จำกัด จะเป็นผู้ดำเนินการแบ่งขายให้กับนักลงทุน ในรูปแบบที่ดินเปล่า หรือซื้อผ่าน อมตะ ซัมมิท เรดบีวี แพลคอตอรี นักลงทุนสามารถเช่าซื้อโรงงานสำเร็จรูป หรือเช่าพื้นที่ส่วนกลางบางส่วน ไม่จำเป็นต้องออกไปทำธุรกิจนอกนิคมอุตสาหกรรมเลย เพราะอมตะมีแนวคิดให้บริการอย่างครบวงจร โดยมีศูนย์การค้าและสถานบันเทิง การศึกษาภายในเขตภายในนิคมอุตสาหกรรมอย่างครบถ้วน

นอกจากนั้น โขบายการกระตุ้นเศรษฐกิจ และส่งเสริมการลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ นั้น ทางนิคมได้ร่วมกับภาครัฐ การกระตุ้นการลงทุนของภาครัฐ คือ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนใหม่ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่เดือนมกราคม 2558 โดยนักลงทุนจะได้ให้สิทธิพิเศษ คือ ได้รับการยกเว้นภาษี 8 ปี และหลังจากนั้นได้รับการลดหย่อนภาษี 50% ต่ออีก 5 ปี (สิทธินี้ไม่รวมค่าวัตถุดิบที่ใช้ผลิตสินค้าในประเทศ)

คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ได้ยกเลิกการส่งเสริมการลงทุนเดิมที่แบ่งเป็น โซน 1 โซน 2 และ โซน 3 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท โดยยุทธศาสตร์ใหม่นี้จะบังคับใช้ทั่วประเทศ แบ่งสิทธิประโยชน์เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. สิทธิประโยชน์พื้นฐาน แบ่งตามประเภทกิจกรรม โดยพิจารณาจากความสำคัญของกิจกรรมนั้นๆ
2. สิทธิประโยชน์เพิ่มเติมตามคุณค่าของโครงการ เป็นสิทธิประโยชน์ที่จะช่วยกระตุ้นให้มีการใช้จ่ายหรือการลงทุนที่ก่อให้เกิดผลกำไรต่อทั้งประเทศหรืออุตสาหกรรมในภาพรวม

โดยนิคมอมตะซิตี้จะร่วมมือกับการนิคมแห่งประเทศไทย (กนอ.) กนอ. เป็นองค์กรภาครัฐ ก่อตั้งโดย กระทรวงอุตสาหกรรม วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนและกำกับดูแลเขตพื้นที่ประกอบอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมอมตะ เป็นนิคมอุตสาหกรรมร่วมดำเนินงาน ซึ่งได้บังคับใช้กฎและระเบียบของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย การทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นข้อหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่า นิคมอุตสาหกรรมอมตะ จะดำเนินงานและพัฒนาไปอย่างมีคุณภาพ

4.1 บทบาทของ กนอ. ต่อนักลงทุน

การเข้ามาลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมนั้น ขั้นตอนการขออนุมัติเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่นักลงทุนในโครงการต่างจะต้องได้รับ เพื่อให้การก่อตั้งโรงงานเป็นไปอย่างถูกต้อง

อมตะซิตี้ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กนอ. ดังนั้นหากมีการลงทุนก่อสร้างโรงงาน ผู้ประกอบกิจการจำเป็นต้องได้รับใบอนุญาตต่างๆ จาก กนอ. เช่น ใบอนุญาตใช้ที่ดินและประกอบกิจการ ใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร และใบอนุญาตแจ้งเริ่มกิจการ ฯลฯ การขออนุมัติอนุญาตต่างๆ นักลงทุนจะได้รับการช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากทีมบริการหลังการขาย ทั้งนี้การก่อตั้งโรงงานในอมตะ จึงไม่ใช่เรื่องยากหรือซับซ้อน

4.2 สิทธิประโยชน์ที่นักลงทุนจะได้รับจาก กนอ.

1. สิทธิในการถือครองกรรมสิทธิ์ที่ดินสำหรับนิติบุคคลที่มีผู้ถือหุ้นต่างด้าว 100%
2. สิทธิในการขออนุญาตนำช่างฝีมือ/บุคคลผู้อยู่ในอุปการะเข้ามาทำงานในราชอาณาจักรไทย
3. สิทธิในการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
4. การดำเนินงานติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐไม่ยุ่งยากซับซ้อน
5. มีสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมในอมตะนครและอมตะ ซิตี้ ช่วยให้การสื่อสารกับเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้อมตะซิตี้ ยังได้จัดพื้นที่ของที่ดิน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ เขตอุตสาหกรรมทั่วไป และเขตปลอดอากร ที่ซึ่งบริษัทที่ตั้งอยู่ในเขตนั้นจะได้รับการอำนวยความสะดวกจากเจ้าหน้าที่ศุลกากร ในเรื่องของการขนสินค้าเข้าออก ตลอด 24 ชั่วโมง อีกทั้งยังมีข้อได้เปรียบในการตั้งโรงงานในเขตปลอดอากร ผู้ประกอบการจะได้รับยกเว้นภาษีนำเข้าและส่งออก ยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพสามิต และภาษีอากรสำหรับสินค้าทุกชนิดทุกประเภท รวมถึงเครื่องจักร วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต และวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้างโรงงาน

ณ ข้อมูลของบริษัท อมตะซีดี จำกัด เดือนกุมภาพันธ์ 2559 สัญชาติบริษัทที่ประกอบ
กิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซีดีมีดังต่อไปนี้

1. ญี่ปุ่น 36.5%
2. จีน 19.4%
3. ไทยและบริษัทร่วมทุน 18.1%
4. ยุโรปและบริษัทร่วมทุน 7.4%
5. เกาหลีใต้และบริษัทร่วมทุน 4.8%
6. เอเชียตะวันออกเฉียงใต้และบริษัทร่วมทุน 4.2%
7. ออสเตรเลียและบริษัทร่วมทุน 3.5%
8. สหรัฐอเมริกา อเมริกาใต้และบริษัทร่วมทุน 3.5%
9. ใต้หวันและบริษัทร่วมทุน 1.6%
10. อื่นๆ และบริษัทร่วมทุน 1.0%

โดยอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการได้แบ่งออกเป็นประเภทดังต่อไปนี้

1. เหล็ก โลหะ พลาสติก ยาง
2. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับรถยนต์
3. ไฟฟ้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
4. สินค้าอุปโภคบริโภค อุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ การพิมพ์ บรรจุภัณฑ์
5. การบริการ R&D
6. เคมีภัณฑ์
7. อาหารและเครื่องดื่ม

การบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นในนิคม ในนิคมอุตสาหกรรม อมตะซีดี ส่วนใหญ่เป็น
การใช้วัฒนธรรมการทำงานของการทำงานแบบญี่ปุ่นโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีม
การภักดีต่อผู้อาวุโส การทักทายตอนเช้างาน และก่อนกลับบ้าน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(KAIZEN) การรายงาน การติดต่อ การปรึกษา (Ho Ren So) การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (Work
Standard) การออกกำลังกายตอนเช้าก่อนเริ่มการทำงาน การทำงานของบริษัทญี่ปุ่นมีการสร้างกลุ่ม
Connection ของพนักงาน ผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและกัน ไม่ว่าจะเป็น
ด้านสวัสดิการ เงินเดือน แนวทางการบริหาร และสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดเคียง และ
ไม่เป็นการแย่งทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกันและกันในเครือข่ายเดียวกัน แต่กลุ่มสมาชิกจะเป็นการร่วมกัน

เสนอความคิดเห็น การติดต่อสัมพันธ์ แนวทางการสร้างสุขภาวะในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรักในองค์กร ลดการลาออกจากงานและ รักในงาน เพื่อไม่ให้องค์กร สูญเสียบุคลากรที่สำคัญไป และพนักงานคนๆ นั้นจะเกิดความรักในองค์กร และมีความสุขต่อการทำงานของตัวเอง

บริษัทญี่ปุ่นเน้นการจ้างคนในระยะยาว มีความคาดหวังให้บุคลากรในบริษัททำงานกับตนยาวนานไปจนครบอายุเกษียณ ดังนั้นบริษัทจะเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรแบบยั่งยืน การให้คุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ เน้นฝึกอบรมพนักงานและพัฒนาทักษะ โดยพนักงานไม่ว่าจะจบสาขาไหนจะถูกให้พยายามเรียนรู้งานทุกๆ ด้านของบริษัท พนักงานจะถูกหมุนเวียนให้ทำงานที่หลากหลายในปีแรกๆ เพื่อให้รู้จักภาพรวมทั้งโรงงาน ถ้ามีความสามารถเพียงพอ ก็มีโอกาสดำเนินงานขึ้นไปในตำแหน่งสูงๆ ในองค์กร บริษัทจะมีแนวคิดเน้นการขยายกิจการของบริษัทมากกว่าการหากำไรสูงสุดในระยะสั้น เมื่อบริษัทได้กำไร จะนำกำไรนั้นมาลงทุนต่อ เช่น การหาเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ การทำวิจัยพัฒนาเพื่อพัฒนาสินค้าของตนให้มีต้นทุนต่ำลง เพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า การขยายตลาด ขยายโรงงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤตธี จันทร โคลิกา (2559) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน กรณีศึกษา หมู่บ้านชาวประมง ฅณาศรีนุวัต อาเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30 – 45 ปี และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 12 ปีขึ้นไป มีความเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานรวมอยู่ในระดับน้อย มีความเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความเห็นต่อความสุขในการทำงานรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า แรงงานต่างด้าวสัญชาติพม่า ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความสุขในการทำงานแตกต่างกัน ปัจจัยจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

ศิรินทร สายสุนทร (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัทแก๊ส โสสมิท โคลัน (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ พนักงานของบริษัทแก๊ส โสสมิท โคลัน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ รายได้ ที่แตกต่างกัน มีความสุขในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความกระตือรือร้น และด้านความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ประชา คุจมะฮูร (2554) ศึกษา รูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเป็นพนักงานชาวไทยที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจที่มีรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น จำนวน 400 คน โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอายุงานในการทำงาน ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านเพศ และด้านอายุงานในการทำงาน ปัจจัยส่วนบุคคลของ มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านเพศ และอายุงานในการทำงาน รูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานด้าน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรรณิกา ตามุลวง (2553) ทำการศึกษาเรื่องความสุขในการทำงานของพนักงานสาขาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตกำแพงเพชร จากผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมความสุขในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงพนักงานค่อนข้างมีความสุขในการทำงาน องค์กรประกอบด้านความสุขในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีความสุขมากที่สุด คือ พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมาคือ องค์กรประกอบด้านพนักงานมีความพึงพอใจในงาน และ องค์กรประกอบด้านพนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านลักษณะของงาน เป็นปัจจัยที่อิทธิพลต่อระดับความสุขในการทำงานของพนักงานมากที่สุดสำหรับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของพนักงานและสามารถร่วมคาดทำนายความสุขในการทำงานมีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านลักษณะของงาน และปัจจัยด้านระบบการให้รางวัล โดยองค์กรประกอบย่อยในแต่ละด้านที่พนักงานมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ลักษณะของงานเป็นงานที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอก และระบบการให้รางวัลที่มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน ทำให้การประเมินมีความน่าเชื่อถือการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับรายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน และลักษณะการจ้างงาน โดยมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และในแต่ละกลุ่มปัจจัยส่วนบุคคลนั้น พนักงานมีความสุขอยู่ในระดับพนักงานค่อนข้างมีความสุขในการทำงาน

ประพิศ และบุษบา (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 84 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การ และความสุขในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร อยู่ในระดับสูง อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ในประเภทของการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ซึ่งจะดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาและทำศึกษาค้างนี้ คือ คนไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จำนวน 400 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ คนไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่าง ในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (กัลยา วาณิชบัญชา, 2548: 28) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 คน โดยใช้สูตรดังนี้

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

กำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z = ระดับความเชื่อมั่น

E = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้

p = ค่าเปอร์เซ็นต์ที่คาดหวัง

q = $1 - p$

สำหรับกรณีไม่ทราบค่า p และ q มีค่าสูงสุด เมื่อ $p = 0.5$ และ $q = 0.5$

กำหนดให้ $\alpha = 0.05$ จะได้ Z มีค่าเท่ากับ 1.96

$$E = 0.05 \text{ หรือ } 5\%$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= \frac{Z^2 pq}{E^2} \\ &= \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} \\ &= 0.9604 / 0.0025 \\ &= 384.16 \quad \simeq \quad 385 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน เพื่อป้องกันการผิดพลาดของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้เพิ่มจำนวนตัวอย่างอีก 15 คน รวมเป็นจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 400 คน

หลังจากทราบจำนวนตัวอย่างแล้ว ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย Simple Random Sampling (ทองใบ สุดชาติ, 2551: 145) จากคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวัดนวัตกรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยมีลักษณะคำถามแบบมีคำตอบให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choice Questions)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่ ความเชื่อมั่นในระบบอาวุโส ความรักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม และความสุขภาพอ่อนโยน โดยมีลักษณะคำถามแบบมาตราวัด Likert's Scale มี 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ โดยมีลักษณะคำถามแบบมาตราวัด Likert's Scale มี 5 ระดับ

สำหรับตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะคำถามเป็นมาตราวัด Likert's Scale มี 5 ระดับ คือ

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

แต่เมื่อหาค่าเฉลี่ยออกมาแล้วมีจุดทศนิยม (วิชิต อุ๋อัน, 2553: 285) ให้ทำการแปลความหมายของคะแนนดังนี้

ด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 คือ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 คือ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 คือ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 คือ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 คือ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในระดับน้อยที่สุด

ด้านความสุขในการทำงาน

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 คือ กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 คือ กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 คือ กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 คือ กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 คือ กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจพื้นฐานในการวิจัย ช่วยออกแบบสอบถาม ตลอดจนช่วยให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ที่ได้กำหนดไว้จนครบตามจำนวน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ในการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จะเป็นการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Derivative) ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นและความสุขในการทำงาน

4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ โดยวิเคราะห์เชิงอนุมาน ใช้การทดสอบ ได้แก่ (t-test) และ (F-test) หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบรายคู่ภายหลังด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ในการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ที่แตกต่างกัน มีความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน และการทดสอบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (The Person Product Moment Correlation Coefficient) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$ ดังนี้

- ค่า r เป็นลบแสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้าม (ถ้า X เพิ่ม, Y ลด; X ลด, Y เพิ่ม)

- ค่า r เป็นบวกแสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทางเดียวกัน (ถ้า X เพิ่ม, Y เพิ่ม; X ลด, Y ลด)

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์ มีดังนี้

ค่า r = 1	หมายถึง มีความสัมพันธ์สมบูรณ์ในเชิงบวก
ค่า r = 0	หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์
ค่า r = - 1	หมายถึง มีความสัมพันธ์สมบูรณ์ในเชิงลบ
ค่า r = 0.90 – 0.99	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมาก
ค่า r = 0.70 – 0.89	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูง
ค่า r = 0.40 – 0.69	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง
ค่า r = 0 – 0.39	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับต่ำ
ค่า r = 0 – (-0.39)	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบระดับต่ำ
ค่า r = (-0.40) – (-0.69)	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบระดับปานกลาง
ค่า r = (-0.70) – (-0.89)	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบระดับสูง
ค่า r = (-0.90) – (-0.99)	หมายถึง มีความสัมพันธ์เชิงลบระดับสูงมาก

ที่มา: Hussey, J., & Hussey, R., (1997). Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students. Macmillan Press, London, 43 – 47

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการลงรหัสจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง SPSS for windows เพื่อหาค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า T-Test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ดังนั้น ผู้ศึกษาจะขอเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตาราง ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสุขในการทำงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมการทำงานแบบกับความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน

เพื่อความเข้าใจในการแปลความหมายในตาราง ผู้ศึกษาจึงกำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X} ใช้แทนความหมาย ค่าคะแนนเฉลี่ยประสิทธิภาพ

S.D. ใช้แทนความหมาย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n ใช้แทนความหมาย ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

t ใช้แทนความหมาย ค่าสถิติทดสอบ t-test

F ใช้แทนความหมาย ค่าสถิติทดสอบ F-test

*

** ใช้แทนความหมาย ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

r ใช้แทนความหมาย ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ซึ่งรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n=400)	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	108	27.00
หญิง	292	73.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	73	18.25
30 - 35 ปี	182	45.50
สูงกว่า 35 ปี	145	36.25
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	56	14.00
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	266	66.50
สูงกว่าปริญญาตรี	78	19.50
อายุงาน		
6 เดือน – 5 ปี	105	26.25
6 – 10 ปี	131	32.75
มากกว่า 10 ปี	164	41.00
ตำแหน่งงาน		
ฝ่ายปฏิบัติงาน	204	51.00
ฝ่ายการจัดการ	103	25.75
ฝ่ายบริหาร	93	23.25

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ พบว่า

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 292คน คิดเป็นร้อยละ 73.00 และเพศชาย จำนวน 108คน คิดเป็นร้อยละ 27.00

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 35 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมาคืออายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.25 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 18.25

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50 รองลงมาคือมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00

อายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมาคืออายุงาน 6 – 10 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 และอายุงาน 6 เดือน - 5 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานฝ่ายปฏิบัติงาน จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมาคือตำแหน่งงานฝ่ายการจัดการ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 25.75 และตำแหน่งงานฝ่ายบริหาร จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.25

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ในตอนที่ 2 แสดงถึงผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในองค์กร รวม 4 ด้าน คือ ความยึดมั่นในระบอบอาวุโส ความภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม ความสุภาพอ่อนน้อม โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ในรายด้านและภาพรวม ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นในระบบอาวุโส

ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงานแก่รุ่นน้อง	3.63	0.75	มาก
2. การเอาใจใส่ และเอื้ออาทรต่อรุ่นน้อง	3.54	0.75	มาก
3. การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของรุ่นพี่ในเรื่องการทำงาน	3.68	0.75	มาก
4. การให้ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวรุ่นพี่	3.70	0.78	มาก
5. การใช้วาจาและพฤติกรรมต่อกันอย่างเหมาะสม	3.69	0.79	มาก
6. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น	3.74	0.76	มาก
7. การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงานแก่รุ่นน้อง	3.73	0.71	มาก
ภาพรวม	3.72	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโสในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.72$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดคือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมาคือ การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงานแก่รุ่นน้อง ($\bar{X} = 3.73$) การให้ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวรุ่นพี่ ($\bar{X} = 3.70$) การใช้วาจาและพฤติกรรมต่อกันอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.69$) การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของรุ่นพี่ในเรื่องการทำงาน ($\bar{X} = 3.68$) การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงานแก่รุ่นน้อง ($\bar{X} = 3.63$) และการเอาใจใส่ และเอื้ออาทรต่อรุ่นน้อง ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความภักดีต่อองค์กร

ความภักดีต่อองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่องค์กรและยึดมั่นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก	3.72	0.87	มาก
2. การแสดงออกถึงความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร	3.64	0.88	มาก
3. การกล่าวถึงองค์กรด้วยความชื่นชมและผูกพันกับองค์กร	3.56	0.84	มาก
4. การรักษาความลับขององค์กร	3.91	0.87	มาก
5. การทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน	3.76	0.91	มาก
ภาพรวม	3.72	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความภักดีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.72$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดด้านการรักษาความลับขององค์กร ด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมา ด้านการทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.76$) ด้านการมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่องค์กรและยึดมั่นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการด้านการแสดงออกถึงความภูมิใจในการเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.64$) ด้านการกล่าวถึงองค์กรด้วยความชื่นชมและผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. การวางแผนกิจกรรมการทำงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ	3.55	0.83	มาก
2. การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีม	3.59	0.79	มาก
3. การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	3.68	0.75	มาก
4. การปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทีม	3.63	0.85	มาก
5. การรายงานและประสานงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ	3.66	0.88	มาก
6. การมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีม	3.72	0.81	มาก
7. การทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม	3.76	0.84	มาก
ภาพรวม	3.66	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดด้านการทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมา ด้านการมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.68$) ด้านการรายงานและประสานงานในทีมอย่างสม่ำเสมอเห็นด้วยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$) ด้านการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทีมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.63$) ด้านการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.59$) ด้านการวางแผนกิจกรรมการทำงานในทีมอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสุขอ่อนน้อม

ความสุขอ่อนน้อม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. การใช้วาจาสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลอื่น	3.76	0.76	มาก
2. การแสดงกริยาสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลอื่น	3.80	0.72	มาก
3. การวางตัวตามสถานะของตนเองอย่างเหมาะสม	3.77	0.71	มาก
4. การแสดงท่าทีในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	3.72	0.74	มาก
5. การพบปะเจรจากับลูกค้าด้วยสุภาพอ่อนน้อม	3.98	0.76	มาก
ภาพรวม	3.81	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความสุขอ่อนน้อมภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.81$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดคือการพบปะเจรจากับลูกค้าด้วยสุภาพอ่อนน้อมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาด้านการแสดงกริยาสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลอื่นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.80$) ด้านการวางตัวตามสถานะของตนเองอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.77$) ด้านการใช้วาจาสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลอื่นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.76$) ด้านการแสดงท่าทีในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสุขในการทำงาน

ในตอนี่ 3 แสดงถึงผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรายด้านและภาพรวม ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการติดต่อสัมพันธ์

การติดต่อสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. หัวหน้างาน กลุ่มงาน เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความเป็นกันเอง	3.81	0.75	มาก
2. หัวหน้างาน กลุ่มงาน เพื่อนร่วมงานของท่าน เปิดโอกาสให้ท่านได้ชี้แจงเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน	3.82	0.72	มาก
3. ท่านได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงานเป็นอย่างดี	3.68	0.72	มาก
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.83	0.75	มาก
5. ท่านรับฟังปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	3.90	0.72	มาก
ภาพรวม	3.81	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานด้านการติดต่อสัมพันธ์อยู่ในภาพรวมระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.81$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดคือการรับฟังปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาด้านความสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.83$) หัวหน้างานกลุ่มงานเพื่อนร่วมงานเปิดโอกาสให้ได้ชี้แจงเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.82$) ด้านหัวหน้างานกลุ่มงานเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.81$) ด้านการได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.68$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรักในงาน

ความรักในงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	3.52	0.79	มาก
2. ท่านทำงานอย่างมีความสุข	3.57	0.76	มาก
3. ท่านมีความกระตือรือร้นและอยากที่จะมาทำงาน	3.55	0.81	มาก
4. ท่านหงุดหงิดเบื่อก่อนหน้าต่อการทำงาน	2.86	0.96	ปานกลาง
5. ท่านมีความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด	4.04	0.81	มาก
ภาพรวม	3.51	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานด้านความรักในงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.51$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดคือ ความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือ ด้านการทำงานอย่างมีความสุขอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.57$) ด้านมีความกระตือรือร้นและอยากที่จะมาทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.55$) ด้านได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.52$) ท่านหงุดหงิดเบื่อก่อนหน้าต่อการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสำเร็จในงาน

ความสำเร็จในงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านพอใจที่ได้ทำงานที่ได้มอบหมาย	3.75	0.72	มาก
2. ท่านประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.76	0.67	มาก
3. ท่านมีความภูมิใจในผลการทำงานของตนเอง	3.82	0.70	มาก
4. ท่านมีความรู้สึกได้ว่าท่านมีคุณค่าต่อองค์กร	3.67	0.77	มาก
5. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ทำงานที่ยากขึ้นและประสบความสำเร็จ	3.84	0.77	มาก
ภาพรวม	3.76	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงานในด้านความสำเร็จในงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.76$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดคือ ด้านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ทำงานที่ยากขึ้นและประสบความสำเร็จอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ การรู้สึกมีความภูมิใจในผลการทำงานของตนเองอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.82$) ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.76$) ด้านความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานที่ได้มอบหมายอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.75$) และด้านความรู้สึกได้ว่าท่านมีคุณค่าต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเป็นที่ยอมรับ

การเป็นที่ยอมรับ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านได้รับความไว้วางใจและคาดหวังจากองค์กร	3.66	0.74	มาก
2. ท่านได้รับผิดชอบงานที่สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.63	0.77	มาก
3. ทุกคนในองค์กรยอมรับในผลการทำงานของท่าน	3.62	0.66	มาก
4. ข้อเสนอแนะของท่านต่อองค์กร มักเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.54	0.75	มาก
5. บุคลากรทุกคนในบริษัทให้เกียรติและให้ความเคารพนับถือท่าน	3.57	0.72	มาก
ภาพรวม	3.60	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสุขในการทำงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.60$) โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับเห็นด้วยสูงสุดคือ ความรู้สึกได้รับความไว้วางใจและคาดหวังจากองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาคือ การได้รับผิดชอบงานที่สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.63$) ทุกคนในองค์กรยอมรับในผลการทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.62$) บุคลากรทุกคนในบริษัทให้เกียรติและให้ความเคารพนับถืออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.57$) ข้อเสนอแนะต่อองค์กร มักเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน

การวิเคราะห์เพื่อพิสูจน์สมมติฐานข้อนี้ กระทำได้โดยการวิเคราะห์ทางสถิติค่า t กรณีกกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งถ้าค่า Sig (2-tailed) มีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

สมมติฐานที่กำหนดไว้

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมมอมตะ ซิตี้ที่แตกต่างกัน มีความสุขในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมมอมตะ ซิตี้ที่แตกต่างกัน มีความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน

4.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมมอมตะ ซิตี้ที่แตกต่างกัน มีความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน จำแนกตามเพศ

ความสุขในการทำงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย (n = 108)		หญิง (n = 292)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การติดต่อสัมพันธ์	3.66	0.46	3.74	0.56	-1.38	0.17
2. ความรักในงาน	3.66	0.75	3.74	0.76	-0.96	0.34
3. ความสำเร็จในงาน	3.72	0.61	3.63	0.75	1.09	0.28
4. การเป็นที่ยอมรับ	3.77	0.64	3.82	0.64	-0.63	0.53
ภาพรวม	3.70	0.53	3.73	0.58	-0.48	0.63

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน (Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.63) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศที่ต่างกันมีความสุขในการทำงาน ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน และด้านความสำเร็จในงาน ไม่แตกต่างกัน แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน จำแนกตามอายุ

ความสุขในการทำงาน	อายุ						F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 - 35 ปี		สูงกว่า 35 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การติดต่อสัมพันธ์	3.71	0.42	3.80	0.55	3.62	0.56	4.91	0.01*
2. ความรักในงาน	3.55	0.75	3.79	0.74	3.70	0.78	2.67	0.07
3. ความสำเร็จในงาน	3.64	0.69	3.74	0.74	3.55	0.69	2.83	0.06
4. การเป็นที่ยอมรับ	3.84	0.59	3.89	0.68	3.68	0.58	4.41	0.01*
ภาพรวม	3.69	0.52	3.81	0.57	3.64	0.57	3.76	0.02*

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกัน (Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.02) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ และด้านการเป็นที่ยอมรับ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง H_1 และปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ส่วนด้านความรักในงานและด้านความสำเร็จในงาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสูงในการทำงาน
จำแนกตามระดับการศึกษา

ความสูงในการทำงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		สูงกว่า			
	ปริญญาตรี		หรือเทียบเท่า		ปริญญาตรี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การติดต่อสัมพันธ์	3.49	0.53	3.75	0.54	3.76	0.52	6.17	0.00*
2. ความรักในงาน	3.65	0.62	3.72	0.76	3.73	0.85	0.24	0.78
3. ความสำเร็จในงาน	3.43	0.65	3.67	0.69	3.77	0.81	4.08	0.02*
4. การเป็นที่ยอมรับ	3.69	0.63	3.80	0.61	3.89	0.73	1.57	0.21
ภาพรวม	3.56	0.52	3.74	0.54	3.79	0.65	2.87	0.06

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันส่งผลต่อความสูงในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน (Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.06) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันคือ ด้านความรักในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1

ส่วนด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.05 คือ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความสำเร็จในงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง H_1 และปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน
จำแนกตามอายุงาน

ความสุขในการทำงาน	อายุงาน						F	Sig.
	6 เดือน– 5 ปี		6 – 10 ปี		มากกว่า 10 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การติดต่อสัมพันธ์	3.75	0.53	3.73	0.49	3.70	0.58	0.30	0.74
2. ความรักในงาน	3.73	0.79	3.70	0.73	3.72	0.76	0.04	0.96
3. ความสำเร็จในงาน	3.60	0.81	3.65	0.63	3.70	0.71	0.61	0.55
4. การเป็นที่ยอมรับ	3.79	0.66	3.91	0.55	3.73	0.68	3.18	0.04*
ภาพรวม	3.72	0.59	3.75	0.51	3.71	0.59	0.18	0.83

*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน (Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.83) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ในด้านการติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1 ส่วนด้านการเป็นที่ยอมรับ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง H_1 และปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน
จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความสุขในการทำงาน	ตำแหน่งงาน						F	Sig.
	ฝ่ายปฏิบัติงาน		ฝ่ายจัดการ		ฝ่ายบริหาร			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การติดต่อสัมพันธ์	3.62	0.52	3.89	0.58	3.75	0.49	8.67	0.00*
2. ความรักในงาน	3.63	0.63	3.75	0.90	3.86	0.81	2.97	0.05
3. ความสำเร็จในงาน	3.51	0.66	3.78	0.80	3.84	0.67	9.47	0.00*
4. การเป็นที่ยอมรับ	3.74	0.56	3.81	0.78	3.94	0.61	3.01	0.05
ภาพรวม	3.63	0.50	3.81	0.67	3.85	0.54	6.45	0.00*

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกัน (Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความสำเร็จในงาน แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 และปฏิเสธยอมรับฐานรอง H_1 ส่วนด้านความรักในงานและด้านการเป็นที่ยอมรับ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐานรอง H_1 และยอมรับสมมติฐานหลัก H_0

4.2 สมมติฐานข้อที่ 2 วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน

การหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงานในด้านต่างๆ นั้น จะทำการทดสอบทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS ทำการทดสอบโดยการวิเคราะห์ห้อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) และพิจารณาว่าความสุขในการทำงานในด้านต่างๆ ที่ทดสอบสมมติฐานกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันหรือไม่นั้น มีการตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบดังนี้

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน โดยภาพรวม

ความสุขในการทำงาน	วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น		
	Pearson	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
	Correlation (r)		
การติดต่อสัมพันธ์	0.679**	0.000	ระดับปานกลาง
ความรักในงาน	0.633**	0.000	ระดับปานกลาง
ความสำเร็จในงาน	0.713**	0.000	ระดับสูง
การเป็นที่ยอมรับ	0.585**	0.000	ระดับปานกลาง
ภาพรวมการมีความสุข	0.764**	0.000	ระดับสูง

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.764$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานในเชิงบวกระดับปานกลาง ส่วนความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูง

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านการติดต่อสัมพันธ์

(n=400)

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ด้านการติดต่อสัมพันธ์		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	0.640**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ความภักดีต่อองค์กร	0.599**	0.00	ระดับปานกลาง
3. การทำงานเป็นทีม	0.628**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	0.586**	0.00	ระดับปานกลาง
ภาพรวม	0.716**	0.00	ระดับสูง

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.16 ผลของความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านปัจจัยด้านองค์กร ด้านการติดต่อสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($r = 0.716$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.64, 0.59, 0.62, 0.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านความรักในงาน

(n=400)

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ด้านความรักในงาน		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ความขีติมั่นในระบบอาวุโส	0.589**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ความภักดีต่อองค์กร	0.568**	0.00	ระดับปานกลาง
3. การทำงานเป็นทีม	0.623**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	0.512**	0.00	ระดับปานกลาง
ภาพรวม	0.672**	0.00	ระดับปานกลาง

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.17 ผลความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านความรักในงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.67$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ด้านความขีติมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.58, 0.56, 0.62, 0.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน

(n=400)

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ด้านความสำเร็จในงาน		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	0.522**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ความภักดีต่อองค์กร	0.510**	0.00	ระดับปานกลาง
3. การทำงานเป็นทีม	0.565**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	0.468**	0.00	ระดับปานกลาง
ภาพรวม	0.606**	0.00	ระดับปานกลาง

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.18 ผลความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.60$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.52, 0.51, 0.56, 0.46$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับ

(n=400)

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ด้านการเป็นที่ยอมรับ		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	0.517**	0.00	ระดับปานกลาง
2. ความภักดีต่อองค์กร	0.439**	0.00	ระดับปานกลาง
3. การทำงานเป็นทีม	0.569**	0.00	ระดับปานกลาง
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	0.390**	0.00	ระดับต่ำ
ภาพรวม	0.560**	0.00	ระดับปานกลาง

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 4.19 ผลความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.56$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.51, 0.43, 0.56$) ตามลำดับ ส่วนความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.39$)

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเข้ามาลงทุนของนักลงทุนชาวญี่ปุ่นที่เติบโตอย่างต่อเนื่องในประเทศไทยตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา การรับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทย ทำให้พนักงานไทยจำเป็นต้องเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงาน ยอมรับ ปรับตัว เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและพัฒนาให้เกิดความสุขในการทำงาน พัฒนาความสุขในตัวพร้อมๆ ไปด้วยพัฒนาองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ในด้านการติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ โดยมีปัจจัยส่วนบุคคล และวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ความภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม ความสุภาพอ่อนน้อม มาศึกษาหาความสัมพันธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จำนวน 400 คน พบว่า

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 73.00 และเพศชาย จำนวน 108คน คิดเป็นร้อยละ 27.00

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 30 - 35ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมา มีอายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 145คน คิดเป็นร้อยละ 36.25 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 73คน คิดเป็นร้อยละ 18.25

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 266คน คิดเป็นร้อยละ 66.50รองลงมา มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00

อายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมามีอายุงาน 6 – 10 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 และอายุงาน 6 เดือน - 5 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานฝ่ายปฏิบัติงาน จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมาตำแหน่งงานฝ่ายการจัดการ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 25.75 และตำแหน่งงานฝ่ายบริหาร จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.25

1.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.72) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า

ด้านความภักดีต่อองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านความภักดีต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.72)

ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.66)

ด้านความสุภาพอ่อนน้อม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านความสุภาพอ่อนน้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81)

1.3 ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ด้านความสุขในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการติดต่อสัมพันธ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความสุขในการทำงานด้านการติดต่อสัมพันธ์อยู่ในภาพรวมระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81)

ด้านความรักในงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความสุขในการทำงานด้านความรักในงานอยู่ในภาพรวมระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.51)

ด้านความสำเร็จในงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความสุขในการทำงานด้านความสำเร็จในงานอยู่ในภาพรวมระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76)

ด้านการเป็นที่ยอมรับ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความสุขในการทำงานด้านการเป็นที่ยอมรับอยู่ในภาพรวมระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60)

1.4 ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน: การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสุขในการทำงาน

1.4.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ที่แตกต่างกันมีความสุขในการทำงานที่ต่างกัน

ด้านเพศ พนักงานคนไทยมีเพศที่ต่างกันมีความสุขในการทำงาน ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน และด้านความสำเร็จในงาน ไม่แตกต่างกัน

ด้านอายุ พนักงานคนไทยอายุแตกต่างกันมีความสุขในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันคือ การติดต่อสัมพันธ์ และการเป็นที่ยอมรับ

- ด้านการติดต่อสัมพันธ์ อายุของพนักงานคนไทยอายุ 30-35 ปี มีระดับความสุขสูงกว่าพนักงานคนไทยอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มพนักงานคนไทยอายุ 35 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญ

- ด้านการเป็นที่ยอมรับของพนักงานคนไทยอายุ 30-35 ปี มีระดับความสุขสูงกว่าพนักงานคนไทยอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มพนักงานคนไทยอายุ 35 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านระดับการศึกษา พนักงานคนไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านอายุงาน พนักงานคนไทยที่มีอายุงานที่ต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านตำแหน่งงาน พนักงานคนไทยที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันคือ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความสำเร็จในงาน

- ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ฝ่ายจัดการมีระดับความสุขสูงกว่าฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

- ด้านความสำเร็จในงาน ฝ่ายบริหารมีระดับความสุขสูงกว่าฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติการ

1.4.2 สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน

ผลความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับความสุขในการทำงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.764$) เมื่อพิจารณารายด้านได้ผลดังนี้ ด้านองค์กรด้านการติดต่อสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูง ($r = 0.71$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.64, 0.59, 0.62, 0.58$) ตามลำดับ

ด้านองค์กรด้านความรักในงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r = 0.67$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.58, 0.56, 0.62, 0.51$) ตามลำดับ

ด้านองค์กรด้านความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r = 0.60$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.52, 0.51, 0.56, 0.46$) ตามลำดับ

ด้านองค์กรด้านการเป็นที่ยอมรับ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r = 0.56$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ด้านความภักดีต่อองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.51, 0.43, 0.56$) ตามลำดับ ส่วนความสุภาพอ่อนน้อม มีระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับต่ำ ($r = 0.39$)

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้” ครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทยมีความเห็นด้วยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ทุกด้าน คือ ความยึดมั่นในผู้อาวุโส ความภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม และความสุภาพอ่อนน้อม

และเมื่อวิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงานของพนักงานไทยที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ทั้งในด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการเป็นที่ยอมรับ ซึ่งการศึกษาเรื่องระดับความสุขในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ กรรณิกา ตามูลวง (2553) ที่ทำการศึกษาร่วมความสุขในการทำงานของพนักงานสาขาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตกำแพงเพชร พบว่า ภาพรวมความสุขในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง พนักงานค่อนข้างมีความสุขในการทำงาน องค์กรประกอบด้านความสุขในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีความสุขมากที่สุดคือ พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมาคือ องค์กรประกอบด้านพนักงานมีความพอใจในงาน และองค์กรประกอบด้านพนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงาน ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสุขในการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอายุ ตำแหน่งงาน และการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 30-35 ปี และตำแหน่งงานฝ่ายจัดการ ให้ความสุขในการทำงานด้านการติดต่อสัมพันธ์ และการยอมรับในงาน ทำให้วิเคราะห์ได้ว่า เป็นช่วงวัยและช่วงตำแหน่งที่ต้องสร้างรากฐานในชีวิต ทั้งครอบครัวและตำแหน่งในอนาคต ที่ทำเป็นต้องอาศัยความตั้งใจจริงและการต้องการเป็นที่ยอมรับในบริษัท เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปในสายงานอาชีพในอนาคต ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประชา คุงมะจรู (2554) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมีผลต่อความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านเพศ ส่วนอายุงานในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานในระดับค่อนข้างสูง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานคนไทย มีความสุขในการทำงานวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น มีความรัก เห็นด้วยในการทำงาน ที่มีการยึดมั่นในระบบการทำงานแบบอาวุโส มีความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมที่จะทำงานเป็นทีม และ การสื่อสารที่เป็นไปในแบบแนวทางที่สุภาพอ่อนโยน แต่จากคำแนะนำของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น จะเห็นได้ว่า อยากให้องค์กรเร่งปรับเปลี่ยนการประกาศนโยบายให้ทราบกัน โดยทั้งองค์กร โดยไม่แบ่งชนชั้นระดับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมาย และรู้สึกได้ถึงความรู้สึกในการมีส่วนร่วม การเห็นคุณค่า ของงานที่ทำ และเข้าใจเป้าหมาย เพื่อให้สามารถดำเนินการ ได้ถูกต้อง การจำกัดการประกาศนโยบายแค่ระดับสูงหรือบริหารงาน พนักงานระดับปฏิบัติการ อาจเพียงทำงานที่ทำตามคำสั่งเท่านั้น ตรงกันข้ามกับพนักงานที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร จะทำไปด้วยใจรัก เดินตามเป้าหมายได้ถูกต้องและทำให้จิตใจมุ่งมั่น เพื่อให้สำเร็จยิ่งขึ้น เพราะอยากภูมิใจ และเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น

การใช้หลักการมอบอำนาจแบบ Empowerment คือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ ทำให้พนักงานได้รู้สึกมีไฟในการทำงาน การได้รู้สึกเป็นผู้นำ ดูเหมือนจะเป็นความสุขและความปรารถนาของมนุษย์โดยธรรมชาติส่วนใหญ่ เพราะเป็นภารกิจที่ท้าทายต่อความสามารถ และให้ได้ใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ หากองค์กรญี่ปุ่น ได้เติมเต็ม และอบรมผู้บริหาร ให้มีความรู้แนวคิดและหลักการการบริหารแบบมอบอำนาจ (Empowerment) การมีมุมมองเช่นนี้ต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่จะมาปฏิบัติงานในประเทศไทยได้เป็นอย่างดีแล้วนั้น จะมีผลต่อพฤติกรรมทางจิตวิทยาส่วนบุคคล การทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานได้สำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง และถือเป็นการสร้างพลังทางการบริหารในการสร้างสรรค์ ขับเคลื่อนองค์กรให้มีพลังเชิงบวก และเดินไปข้างหน้าโดยปราศจากความขัดแย้งและเปี่ยมไปด้วยความสุข

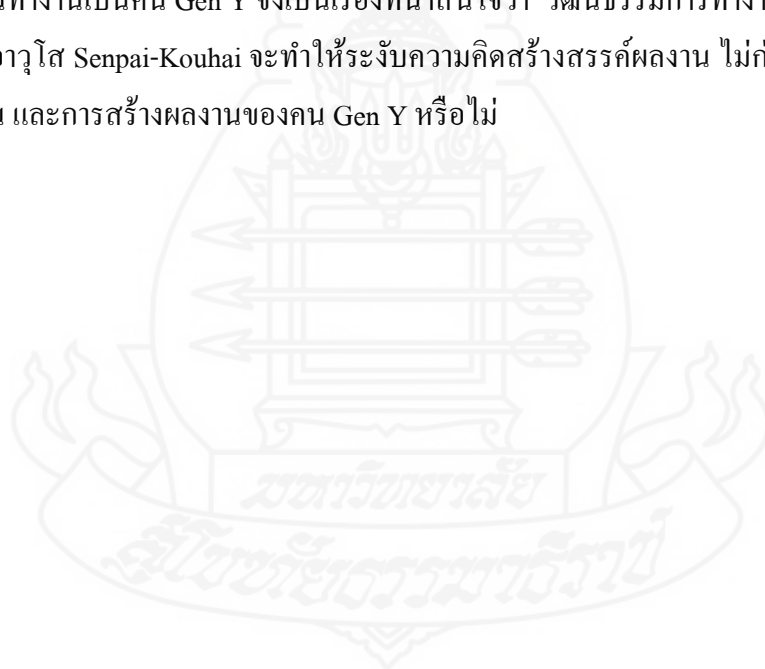
3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

3.2.1 วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ยึดมั่นในระบบอาวุโส Senpai-Kouhai ชาวญี่ปุ่นเป็นชาติที่ยึดถือเรื่องระบบอาวุโสหรือระบบรุ่นพี่รุ่นน้องเป็นเรื่องสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความเคารพนับถือ ความเอื้ออาทรหรือความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้มิได้เกิดขึ้นในเชิงรูปแบบหรือพิธีการเท่านั้น แต่ยังมีนัยเชิงผูกมัดทางด้านจิตใจเข้ามาร่วมด้วย เช่นรุ่นพี่จะรู้สึกต้องรับผิดชอบ ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่รุ่นน้องไม่ว่าจะในเรื่องงานหรือแม้กระทั่งเรื่องส่วนตัว ส่วนรุ่นน้องก็ต้องให้ความเคารพ คอยให้ความช่วยเหลือ และเชื่อฟังด้วย

ทำให้อันสุภาพทั้งด้านวาจาและการแสดงออกต่อรุ่นพี่ เสมือนคนที่อยู่ในครอบครัวเดียวกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

แต่ระบบวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ยึดมั่นในระบบอาวุโส Senpai-Kouhai จริงๆ แล้วส่งผลต่อการทำงานความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานในยุคปัจจุบันได้อย่างไร แท้จริงหรือไม่ ยุคปัจจุบันยุคนี้ ที่เป็นยุคของหนุ่มสาว Gen Y (คนที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2523-2543) คน Gen Y กลุ่มที่ชอบงานท้าทายแปลกใหม่ กลุ่มคนที่ต้องการรับการประเมินตามผลงานของพวกเขา มากกว่าให้ค่าหรือประเมินตามอายุงาน กลุ่มคนที่ไม่ชอบให้ใครมาเข้มงวดกับเขาเกินไป กลุ่ม Gen Y ไม่เหมือนกลุ่มอื่น พวกเขาอาจไม่สามารถแยกงานและกิจกรรมทางสังคมออกจากกันได้ เพราะฉะนั้น เขาอาจลาออกได้ง่ายๆ เพียงเพราะบริษัทห้ามไม่ให้ใช้คอมพิวเตอร์ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน ห้ามแชท ห้ามโซเชียลเน็ตเวิร์ค คน

การที่ยึดติดกับระบบอาวุโส อาจส่งผลดี หรือไม่ดี อย่างไร ต่อการบริหารองค์กรในยุคที่คนทำงานเป็นคน Gen Y จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ยึดมั่นในระบบอาวุโส Senpai-Kouhai จะทำให้ระงับความคิดสร้างสรรค์ผลงาน ไม่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน และการสร้างผลงานของคน Gen Y หรือไม่





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรณิกา ตามูลวง. (2553). *ความสุขในการทำงานของพนักงานสาขาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตกำแพงเพชร*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กฤตธี จันทรโคติกา. (2559). *ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน กรณีศึกษา หมู่บ้านชาวประมงคณาครีนิวติ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม ดันติผลชีวะ. (2545). *การบริหารสุขภาพจิตกับภัยรอบตัว*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สนุกอ่าน.
- ขุนทอง อินทร์ไทย. (2533). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องวัฒนธรรมธุรกิจของญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา.
- จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- นวลจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ. (2545). *การจัดการวัฒนธรรมการทำงานในบริษัทข้ามชาติประเทศไทย ญี่ปุ่น*. (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นิสวันต์ พิษณุดำรง และกมลทิพย์ ยืนนาน. (2545). *ความสุขในชีวิตการทำงาน*. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, 39(1), 31-36.
- วรรณกนก สุภวรรณรัตน์. (2548). *กระบวนการความพึงพอใจของพนักงานในการสื่อสารองค์กรของผู้บริหารชาวต่างชาติ*. (รายงานโครงการเฉพาะบุคคล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- วิจิต อุ่อ้น. (2553). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมกรบริหารองค์การบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พร พิเสก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพมหานคร.
- ไพลิน สัตยบุญพันธ์. (2549). *การศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัท โกลว์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- รัชณี หาญสมสกุล. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากรพยาบาลประจำสถานพยาบาล สังกัดกรมราชทัณฑ์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ยุพา วงษ์ไชย. (2536). *การบริหารองค์การสังคมสงเคราะห์เอกชน.* กรุงเทพฯ. กรมประชาสงเคราะห์, กระทรวงมหาดไทย.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร.* กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *การวิจัยธุรกิจ: ปฏิบัติการวิจัยนอกตำรา.* อุบลราชธานี: ขงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: รัตนาไคร.
- ประชา คุมะบุตร. (2554). *รูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม (วิทยาเขตชลบุรี), ชลบุรี.
- ประพิศ สามะศิริ และบุษบา หน่ายคอน. (2550). “ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร.” *วารสารกองการพยาบาล.* 34: 22-31.
- ศิรินคร สายสุนทร. (2557). *ความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัทแกล็ก โซสมิท ไคลัน (ประเทศไทย) จำกัด.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพมหานคร.
- สุกัญญา อินตะโดด. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การความต้องการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสุขในการทำงาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตภาคเหนือตอนบน.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุรงค์ ใ้วตระกูล. (2548). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). *จิตวิทยาการจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การแนวความคิดงานวิจัยและประสบการณ์*.
กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2557). *รายงานประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ: สำนัก
คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2537). *วัฒนธรรม ศาสนาและชาติพันธุ์: วิเคราะห์สังคมไทยแบบมานุษยวิทยา*.
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉริช อูยะพัฒน์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน บรรยากาศจริยธรรมในการทำงาน
กับความสุขในการทำงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลหอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลของรัฐ
กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).*
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- Daft, R.L. (1992). *Organization Theory and Design*. 4thed. Singapore: West Publishing.
- Diener, E. (2003). Frequently Asked Questions (FAQ'S) About Subjective Well-being
(Happiness and Life Satisfaction). [Online] 2015. Available from:
<http://www.psych.uiuc.edu/nediener/fag>.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1991). *Organizational Behavior*. 2nded. Hempstead Herfordshire.
U.K.: Prentice Hall International.
- Gordon, J.R. and others. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Needham Height,
Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Hofstede, G. (1994). *Organizations behavior structure processes*. 8thed. U.S.A.: Richard D. Irwin.
- Kroeber, A.L. and Kluckhorn, F. (1994). *Organization: Behavior, Structure, Processes*.
U.S.A.: Richard D.Irwin.
- Kohlberg, L. (1973). "The claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment"
Journal of Philosophy. Canada: Queen University at Kingston.
- Manion, J. (2003). Joy at Work: Creating a Positive Work Place. *J of Nursing Administration*,
33(12), pp.652-665.
- Maslow, A.H. (1978). *A Theory of Human Motivation in Walter E. Natemeyer*. 5thed. Classics of
Organizational Behavior, Oak Park, Illinois: Moore Publishing.

McGregor, D.M. (1978, November). *The Human Side of Enterprise in Walter E. Natemeyer*.

4th ed. Classics of Organizational Behavior, Oak Park, Illinois: Moore Publishing.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*,

Reading, M.A.: Addison – Wesley.

Robbin, S.P. (1997). *Organization Theory: Structure Design and Applications*. 3rd ed.

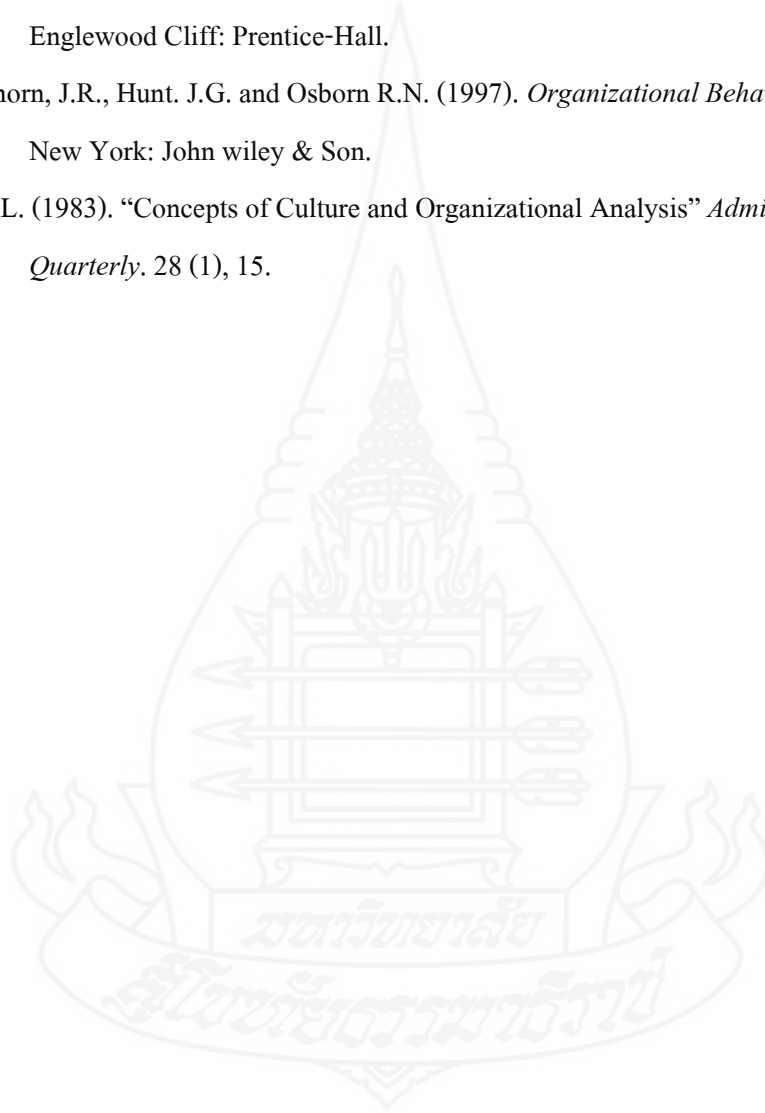
Englewood Cliff: Prentice-Hall.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn R.N. (1997). *Organizational Behavior*. 6th ed.

New York: John Wiley & Son.

Smircich, L. (1983). “Concepts of Culture and Organizational Analysis” *Administrative Science*

Quarterly. 28 (1), 15.





ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง

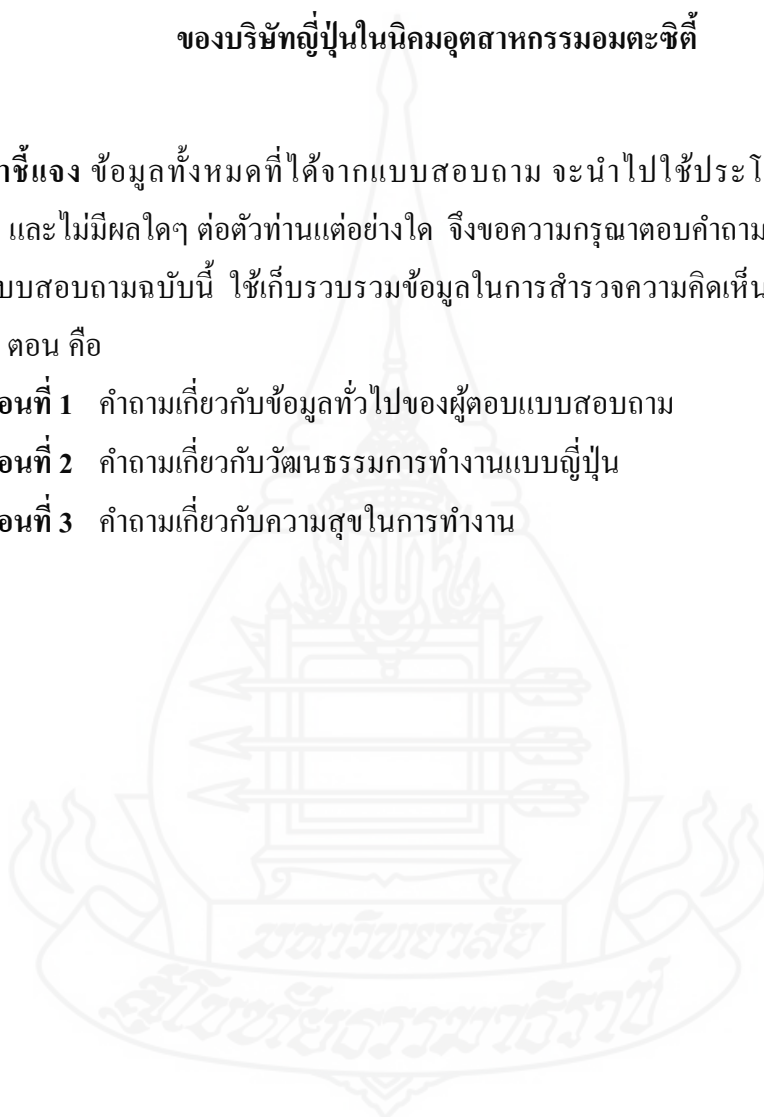
วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานไทย
ของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

คำชี้แจง ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถาม จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา
โดยเฉพาะ และไม่มีผลใดๆ ต่อตัวท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริง
แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการสำรวจความคิดเห็นโดยมีส่วนประกอบ
ที่สำคัญ 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน



คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี

2. 30 - 35 ปี

3. สูงกว่า 35 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุงาน

1. 6 เดือน - 5 ปี

2. 6 - 10 ปี

3. มากกว่า 10 ปี

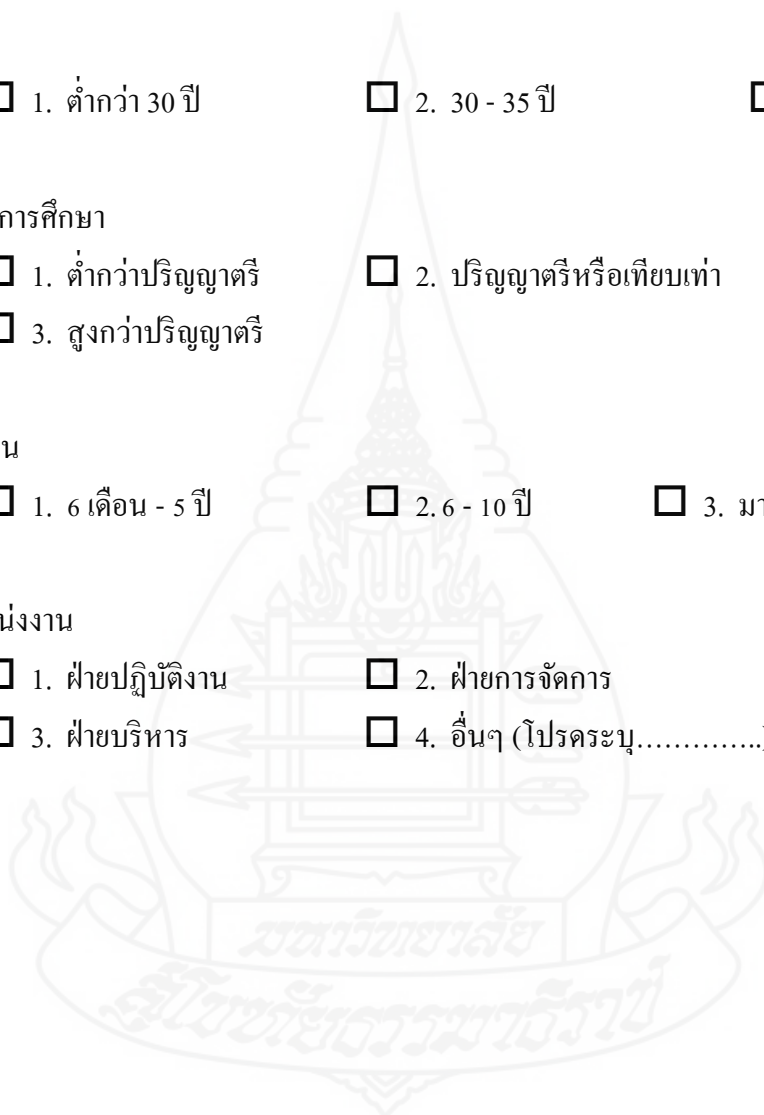
5. ตำแหน่งงาน

1. ฝ่ายปฏิบัติงาน

2. ฝ่ายการจัดการ

3. ฝ่ายบริหาร

4. อื่นๆ (โปรดระบุ.....)



ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดของท่านเกี่ยวกับ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในองค์กรของท่าน

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในองค์กร	ระดับความความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส					
1.1 การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงาน แก่รุ่นน้อง					
1.2 การเอาใจใส่ และเอื้ออาทรต่อรุ่นน้อง					
1.3 การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของรุ่นพี่ในเรื่อง การทำงาน					
1.4 การให้ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวรุ่นพี่					
1.5 การใช้วาจาและพฤติกรรมต่อกันอย่างเหมาะสม					
1.6 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเพื่อให้การทำงานเป็น ไปอย่างราบรื่น					
1.7 การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงาน แก่รุ่นน้อง					
2. ความภักดีต่อองค์กร					
2.1 การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่องค์กรและยึดมั่น เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก					
2.2 การแสดงออกถึงความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกคนหนึ่งของ องค์กร					
2.3 การกล่าวถึงองค์กรด้วยความชื่นชมและผูกพันกับองค์กร					
2.4 การรักษาความลับขององค์กร					
2.5 การทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน					

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในองค์กร	ระดับความความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3. การทำงานเป็นทีม					
3.1 การวางแผนกิจกรรมการทำงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ					
3.2 การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีม					
3.3 การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม					
3.4 การปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทีม					
3.5 การรายงานและประสานงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ					
3.6 การมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีม					
3.7 การทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม					
4. ความสุภาพอ่อนน้อม					
4.1 การใช้วาจาสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลอื่น					
4.2 การแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลอื่น					
4.3 การวางตัวตามสถานะของตนเองอย่างเหมาะสม					
4.4 การแสดงท่าทีในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
4.5 การพบปะเจรจากับลูกค้าด้วยสุภาพอ่อนน้อม					



ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดของท่านเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน	ระดับความสำคัญ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. การติดต่อสัมพันธ์					
1.1 หัวหน้างาน กลุ่มงาน เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความเป็นกันเอง					
1.2 หัวหน้างาน กลุ่มงาน เพื่อนร่วมงานของท่าน เปิดโอกาสให้ท่านได้ชี้แจงเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน					
1.3 ท่านได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงาน เป็นอย่างดี					
1.4 ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นอย่างดี					
1.5 ท่านรับฟังปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน กับเพื่อนร่วมงาน					
2. ความรักในงาน					
2.1 ท่านได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ					
2.2 ท่านทำงานอย่างมีความสุข					
2.3 ท่านมีความกระตือรือร้นและอยากที่จะมาทำงาน					
2.4 ท่านหงุดหงิดเมื่อหน่วยต่อการทำงาน					
2.5 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด					
3. ความสำเร็จในงาน					
3.1 ท่านพอใจที่ได้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
3.2 ท่านประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย					
3.3 ท่านมีความภูมิใจในผลการทำงานของตนเอง					

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวปานจิต กชเสนี
วัน เดือน ปีเกิด	8 สิงหาคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอเบตง จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัท สเตท อินด์สทรี (ไทยแลนด์) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายธุรการ

