

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทย
ในกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
เมธชา สีนธำรัตน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2551

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทย
ในกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์

ของ

เมธชา สีนธำรัตน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2551
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทย
ในกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

เมธชา สีนธำรัตน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2551

เมธชา สีนธรัตน์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ :
อาจารย์ ดร. ไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์.

การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการค้นคว้า คือพนักงานไทยที่ทำงานในส่วนสำนักงานบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบรายคู่ด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อนตามวิธี LSD และสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลจากการศึกษาค้นคว้า ปรากฏดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่า 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 1-5 ปี ตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ และรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท
2. บริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครมีระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่ที่เป็นแบบผสมผสานทั้งวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นดั้งเดิม และอเมริกันตามแนวความคิดตามแนวคิดทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. พนักงานไทยในกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานในบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
5. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มี เพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวม และรายด้านต่างกัน
6. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

THE RELATIONSHIP BETWEEN JAPANESE MANAGEMENT STYLE AND
THAI EMPLOYEES' SATISFACTION IN BANGKOK AREA

AN ABSTRACT

BY

METHACHA SINTHARATTANA

Presented in Partial fulfillment of the requirements for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

May 2008

Methacha Sintharattana. (2008). *The Relationship Between Japanese Management Style and Thai Employees' Satisfaction in Bangkok Area*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Paiboon Archarungroj.

The purpose of this study was to study the relationship between Japanese management style and Thai employees' satisfaction in Bangkok area.

The sample for the study is 400 Thai employees who work with Japanese Companies in Bangkok. The instrument used in data collection was questionnaire. The statistics used for data analysis were percentage, mean and standard deviation. The statistics used for hypothesis tests were t-test, One-Way Analysis of Variance, post hoc LSD tests and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

The study results are as follows;

1. Most of Thai employees who responded to the questionnaire were female, aged lower than 30 years old, had bachelor degree, had work experience of 1-5 years, held operational position, and had monthly income of 10,001 – 25,000 Baht.
2. Most of Japanese Companies in Bangkok have modern Japanese Management style which combined Japanese traditional style with American style with Z Theory by William G.Ouchi at high level.
3. Most of Thai employees were moderately satisfied with Japanese management style of Japanese company.
4. There is relationship between Japanese management style and Thai employees' satisfaction in the same direction at moderate level.
5. Thai employees with different genders, education level, current working experience, position level and monthly income had different overall and each aspects of satisfaction in the Japanese company.
6. Thai employees with different age had no different overall satisfaction in the Japanese company but had different satisfaction towards the aspects of reward and welfare, environment of work and esteemed.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสาร
นิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(อาจารย์ ดร. ไพฑูลย์ อาชารุ่งโรจน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(อาจารย์ ดร. ไพฑูลย์ อาชารุ่งโรจน์)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รศ.ดร. สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์สิริฐากร ชูทรัพย์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ดร. กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการชี้แนะจาก อาจารย์ ดร.ไพฑูริย์ อาชารุ่งโรจน์ อาจารย์ที่
ปรีชาสารนิพนธ์ อีกทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ์ และ อาจารย์สิริฐากร ชูทรัพย์
ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ และ
ขอขอบพระคุณอาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้ผู้วิจัยในรายวิชาต่างๆ ตามหลักสูตร ผู้วิจัย
ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อธีระ คุณแม่มะลิ สินธาร์ตนะ และพี่ๆ ทุกคนที่ให้การสนับสนุน
ดูแลในการศึกษาเล่าเรียนมาโดยตลอด และขอบคุณพี่ปัญจธร ที่สละเวลาในการช่วยแจกและรวบรวม
แบบสอบถามเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณบริษัท ISID South East Asia (Thailand) Co., Ltd. และพนักงานทุกท่านที่ได้
ให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือในการแจก รวบรวมแบบสอบถาม ขอขอบคุณ Ms. Catherine Cai และคุณ
วิวัฒน์ มิ่งขวัญสกุล หัวหน้างาน คุณสุรนาท คุณเบญจมาศ น้องสริยา น้องจันทนา พี่ เพื่อน และน้อง
ร่วมงาน และพนักงานทุกท่านของบริษัท ISID South East Asia (Thailand) Co., Ltd. ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้
ณ ที่นี้ด้วยที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ช่วยแจก และรวบรวมแบบสอบถามเป็นอย่างดี
เช่นกัน

ขอบคุณปาน (การตลาด X7) และธนวุฒิ ที่เป็นอีกกำลังสำคัญในการเก็บแบบสอบถาม

ขอบคุณนุกที่คอยดูแล ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนมาโดยตลอด

ขอบคุณเจี๊ยบ เพื่อนที่ให้คำแนะนำที่ดีทั้งเรื่องเรียน เรื่องสอบและการทำสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณ พี่ปริม พี่หมอน พี่อ้อน พี่แต้ว พี่เด่น พี่เน่ง เต๋ น้องชา และพี่ๆ เพื่อนๆ XMBA
การจัดการ รุ่น 7 ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วยที่ให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำ
สารนิพนธ์ฉบับนี้

ทำยนี้คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนุชาคุณบิดา
มารดา และบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนข้าพเจ้าจนกระทั่งประสบผล
สำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

เมธชา สินธาร์ตนะ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	2
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	3
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	3
	ตัวแปรที่ศึกษา	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า	7
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	8
2	เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	9
	ความหมาย และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ	28
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	41
	การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	41
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
	การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	45
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	108

สารบัญ(ต่อ)

บทที่		หน้า
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
	สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	109
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	112
	อภิปรายผล	117
	ข้อเสนอแนะ	122
	บรรณานุกรม	124
	ภาคผนวก	127
	ภาคผนวก ก	128
	ภาคผนวก ข	133
	ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	135

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับของตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน	52
2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน	54
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้านการการจ้างงานระยะยาว	55
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้านการประเมินผล และการเลื่อนตำแหน่งที่เชิงซ้ำ	56
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลาง	56
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้านรูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ	57
7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้านการ ตัดสินใจร่วมกัน	58
8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้าน การรับผิดชอบร่วมกัน	58
9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้าน การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว	59
10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน	59

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทปูนในกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน ในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	60
12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทปูนในกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	61
13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทปูนในกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน ในด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท	61
14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทปูนในกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน ในด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	62
15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทปูนในกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน ในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	62
16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีต่อบริษัทปูนในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	63
17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามเพศ	64
18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามอายุ	66
19 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่	67
20 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่	68
21 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่	69

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
22	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตาม ระดับการศึกษา	71
23	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนก ตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่	72
24	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่	73
25	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่	74
26	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาส ก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่	75
27	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่	76
28	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามอายุ การทำงานในบริษัทปัจจุบัน	78
29	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนก ตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่	80
30	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทนและ สวัสดิการ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่	81
31	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันโดยเปรียบเทียบรายคู่	82
32	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหารงาน และ นโยบายบริษัท จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ ..	83
33	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่	84
34	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาสก้าวหน้า ในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ ...	85

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
35 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ ...	87
36 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน	88
37 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามรายได้ ต่อเดือน	90
38 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนก ตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่	92
39 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่	94
40 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่	96
41 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้าน ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่	97
42 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาส ก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่	98
43 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่	100
44 ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม กับความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมและรายด้าน	102
45 ความสัมพันธ์ระหว่าง การจ้างงานระยะยาวกับความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมและรายด้าน	102
46 ความสัมพันธ์ระหว่าง การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อมโยงซ้ำ กับความ พึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน	103
47 ความสัมพันธ์ระหว่าง เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลางกับ ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน	104

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
48 ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการ วัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และรายด้าน	105
49 ความสัมพันธ์ระหว่าง การตัดสินใจร่วมกันกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และรายด้าน	105
50 ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับผิดชอบร่วมกันกับความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมและรายด้าน	106
51 ความสัมพันธ์ระหว่าง การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน	107
52 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน	108

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 กรอบแนวความคิด	7
------------------------	---

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสาร และการคมนาคมในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไป ด้านการแข่งขันทางธุรกิจระดับโลกก็มีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการขยายขอบเขตการทำงานอย่างกว้างขวาง และหลากหลาย พื้นที่ทางธุรกิจในปัจจุบันจึงไม่ได้ถูกจำกัดโดยปัจจัยทางภูมิศาสตร์อีกต่อไป และจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ส่งผลให้โลกธุรกิจในปัจจุบันมีลักษณะเป็นองค์กรข้ามชาติมากขึ้น มีการขยายการลงทุนกิจการในภูมิภาคต่างๆ เพื่อเชื่อมต่อผลประโยชน์ และความได้เปรียบในเชิงแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งแต่ละประเทศก็จะนำรูปแบบการบริหารของตนมาใช้ในการบริหาร ทำให้เกิดเป็นรูปแบบองค์กรที่มีความแตกต่างกัน และมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยพัฒนามาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ทั้งจากการคิดค้นทางทฤษฎี ประสบการณ์ ตลอดจนการเรียนรู้ การทดลอง และการปฏิบัติกันมาจนประสบความสำเร็จจึงได้นำรูปแบบการจัดการของตนขยายฐานไปสู่ประเทศต่างๆ ที่องค์กรของตนจัดตั้งอยู่ และมีการพัฒนาจนเป็นรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนในปัจจุบัน

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีผู้ลงทุนต่างชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจเป็นจำนวนมาก เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมต่อผลประโยชน์ในการลงทุนทางธุรกิจ เช่นการหนีสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในประเทศตนเพื่อหาตลาดใหม่ในต่างประเทศ ความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบ และค่าแรงงานที่ต่ำกว่า ซึ่งคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจุบันนี้ บริษัทข้ามชาติในเมืองไทยมีมากขึ้นทุกวัน เนื่องจากการค้ายุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นการค้าแบบข้ามชาติ การค้าขายแบบโลกเดียวกัน เพราะสินค้าที่ใช้ทั่วทั้งโลกในปัจจุบันแทบจะไม่มี ความแตกต่างไม่ว่าจะอยู่ประเทศใด มุมใด ซึ่งบรรดาบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยนั้นประเทศญี่ปุ่นถือเป็นประเทศคู่ค้ารายใหญ่รายหนึ่งของไทยที่มีการขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการโฆษณา บริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทรถยนต์ ทำให้ปัจจุบันบริษัทญี่ปุ่นในเมืองไทยมีเพิ่มขึ้นทุกวัน จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคนไทยจำนวนไม่น้อยที่จะต้องทำงานร่วมกับองค์กรญี่ปุ่น จึงจะเป็นการดีอย่างยิ่งหากเราเข้าใจถึงการบริหารองค์กรเข้าใจความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมการทำงานของประเทศนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี

การบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับองค์กรให้สอดคล้องกับประเทศท้องถิ่น ทำให้การบริหารองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับจากตลาดโลกถึงหลักการบริหารจัดการ การตลาดและเทคโนโลยีการผลิต ในการปรับตัวขององค์กรญี่ปุ่นวิธีหนึ่งก็คือ การให้

ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นไปประจำตามสำนักงานสาขาที่อยู่ต่างประเทศ เพื่อควบคุมดูแลองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารของบริษัทแม่ และส่งพนักงานท้องถิ่นในแต่ละประเทศที่บริษัทมีสำนักงานสาขาอยู่ให้ได้มีโอกาสไปญี่ปุ่นพร้อมครอบครัวเป็นเวลาหลายสัปดาห์ หรือหลายเดือน เพื่อฝึกฝนการทำงาน และเรียนรู้วัฒนธรรมญี่ปุ่น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมซึ่งกันและกันก็เพื่อให้เกิดการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการแบบนี้ เรียกว่า การจัดการแบบลูกผสม (Hybrid Management) ซึ่งชาวญี่ปุ่นพยายามอย่างที่สุดในการประยุกต์ใช้วัฒนธรรม และวิธีการจัดการของตนในประเทศที่ไปทำงานโดยประสานสอดคล้องกับท้องถิ่นนั้น (เกศินี นาคจุ. 2548: 2; อ้างอิงจาก บรรจง อมรชีวิน. 2547)

ทั้งนี้ จากความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัทต่าง ๆ ของญี่ปุ่น ทำให้ทั่วโลกหันมาสนใจวิธีการบริหารที่ญี่ปุ่นนำมาใช้กับบริษัทของญี่ปุ่น และจากการที่ผู้วิจัยเองได้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับบริษัทญี่ปุ่น ทำให้เข้าใจดีว่ารูปแบบการบริหารองค์กรมีความสำคัญเพียงไร และยังช่วยให้เข้าใจแนวความคิด และความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงาน รวมถึงเข้าใจปัญหา แนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม และพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ดังนั้น การศึกษาในด้านความพึงพอใจของพนักงานไทยที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนี้จะทำให้ทราบถึงความเข้าใจของพนักงานไทยที่มีต่อการบริหารองค์กร ความเหมาะสมในการบริหารงาน และเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนา หรือปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เหมาะสมกับพนักงานไทยมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กร และตัวพนักงานเอง เพราะการที่พนักงานเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรนั้นคงจะต้องเริ่มจากความพึงพอใจเป็นหลักซึ่งเป็นรากฐานหนึ่งที่จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในที่สุด

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจโดยจำแนกตามประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. สามารถนำผลวิจัยที่ได้มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการวางแผนการพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีรูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการวางแผนการพัฒนารูปแบบการบริหารงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือกับองค์กร และลดปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือพนักงานไทยที่ทำงานในส่วนสำนักงานบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนประชากร โดยอาศัยสูตรในการคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2550: 28) โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ซึ่งได้จำนวนตัวแทนประชากรของบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครเท่ากับ 385 คน โดยได้ทำการสำรวจเพื่อกันการผิดพลาดอีกประมาณร้อยละ 4 ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 400 ราย การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธี Non-Probability sampling โดยการเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไป

1.1.1 เพศ

1.1.1.1 ชาย

1.1.1.2 หญิง

1.1.2 อายุ

1.1.2.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี

1.1.2.2 30 ปี – 40 ปี

1.1.2.3 41 ปีขึ้นไป

- 1.1.3 ระดับการศึกษา
 - 1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 1.1.3.2 ปริญญาตรี
 - 1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี
- 1.1.4 อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน
 - 1.1.4.1 น้อยกว่า 1 ปี
 - 1.1.4.2 1-5 ปี
 - 1.1.4.3 6-10 ปี
 - 1.1.4.4 11 ปีขึ้นไป
- 1.1.5 ระดับตำแหน่งงาน
 - 1.1.5.1 ระดับปฏิบัติการ
 - 1.1.5.2 ระดับบริหาร
- 1.1.6 รายได้ต่อเดือน
 - 1.1.6.1 น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท
 - 1.1.6.2 10,001 – 25,000 บาท
 - 1.1.6.3 25,001 – 40,000 บาท
 - 1.1.6.4 40,001 บาทขึ้นไป

1.2 การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

- 1.2.1 การจ้างงานระยะยาว (Long-term Employment)
- 1.2.2 การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation And promotion)
- 1.2.3 เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized careers)
- 1.2.4 รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, informal control with explicit, formalized measures)
- 1.2.5 การตัดสินใจร่วมกัน (Collective decision-making)
- 1.2.6 การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility)
- 1.2.7 การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว (Concern for a total person, including their family)

2. ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่

2.1 ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านต่างๆ

- 2.1.1 ผลตอบแทน และสวัสดิการ
- 2.1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.1.3 การบริหารงาน และนโยบายบริษัท
- 2.1.4 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- 2.1.5 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- 2.1.6 การได้รับการยอมรับนับถือ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **บริษัทญี่ปุ่น** หมายถึงบริษัทที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวญี่ปุ่นที่สามารถกำหนดนโยบายในด้านการบริหาร ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะในส่วนสำนักงานที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร
2. **พนักงาน** หมายถึงพนักงานไทยที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น ได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้บริหารที่เป็นชาวไทยที่ปฏิบัติงานในส่วนสำนักงานในกรุงเทพมหานคร
3. **การบริหารแบบญี่ปุ่น** หมายถึงการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่ที่เป็นแบบผสมผสานทั้งวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นดั้งเดิมและอเมริกัน ตามแนวความคิดทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi ประกอบด้วย

3.1 การจ้างงานระยะยาว (Long-term Employment) เป็นการจ้างงานระยะยาวสำหรับพนักงานถาวร

3.2 การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion) คือการเลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลโดยดูตามความอาวุโส จำนวนปีที่ทำงานกับบริษัท มากกว่าระบบความสามารถ

3.3 เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career Path) คือการฝึกพนักงานให้มีความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานโดยตรง และทางอ้อม

3.4 รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ (Implicit, informal control with explicit, formalized measures) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและไม่เป็นทางการ โดยพนักงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ต้องการแนวทาง หรือการควบคุมอย่างมีระบบ

3.5 การตัดสินใจร่วมกัน (Collective decision-making) คือการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ หรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในขบวนการตัดสินใจ รวมถึงการตัดสินใจครั้งสุดท้ายร่วมกัน เพื่อให้มติที่ออกมาเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

3.6 การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility) คือการรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม สำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

3.7 การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว (Concern for a total person, including their family) คือการที่บริษัทดูแลเอาใจใส่พนักงานในทุกๆ ด้านรวมถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในเวลาหรือนอกเวลางาน

4. ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกในเชิงบวกของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่

4.1 ผลตอบแทน และสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนที่บริษัทให้กับพนักงานทั้งในรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือนประจำ เงินล่วงเวลา เงินโบนัส และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน

4.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในสำนักงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ในการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์ เครื่องมือในการประกอบการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงาน

4.3 การบริหารงาน และนโยบายบริษัท หมายถึง การบริหารงานของผู้บริหาร และนโยบายบริษัทที่ผู้บริหารได้แจ้ง หรือประกาศให้พนักงานได้รับรู้อย่างทั่วถึง

4.4 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึงความสัมพันธ์ของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ในลักษณะของสัมพันธภาพที่มีต่อกัน

4.5 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึงการพิจารณาผลงานความดีความชอบ การได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งการได้รับโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์

4.6 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้บริหาร ในด้านการได้รับการยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน หรือผลงานที่ดี การเสนอความคิดเห็นต่างๆ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

(Independent Variable)

ตัวแปรตาม

(Dependent Variable)

ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน
5. ระดับตำแหน่งงาน
6. รายได้ต่อเดือน

ความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบด้วย

1. ผลตอบแทน และสวัสดิการ
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. การบริหารงาน และนโยบายบริษัท
4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
6. การได้รับการยอมรับนับถือ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

1. การจ้างงานระยะยาว
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า
3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลาง
4. รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ
5. การตัดสินใจร่วมกัน
6. การรับผิดชอบร่วมกัน
7. การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิด

สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
2. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
3. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
4. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
5. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
6. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
7. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยโดยรวม และรายด้าน

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารงานแบบญี่ปุ่น
2. ความหมาย และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

1.1 แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547: 26-27; อ้างอิงจาก เกตุนี วิฑูรชาติ; สุรัชย์ ธรรมทวีกุล; และไฉ จามรรณ. 2544. *โครงการวิจัยการบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย*.) พบว่าในงานวิจัยฉบับนี้ได้สรุปเรื่องราวจากการศึกษาวรรณกรรมภาษา ญี่ปุ่นจำนวนหนึ่งไว้ได้อย่างน่าสนใจ จึงนำมาเสนอไว้ดังนี้

ข้อเขียนอันดับแรก คือ “Demystifying Japanese Management โดย Takao Watanabe” กล่าวไว้ดังนี้ 1. แรงขับเคลื่อนของบริษัทญี่ปุ่น ได้แก่วัฒนธรรมภายในบริษัท บทบาทหน้าที่การถ่ายทอดวัฒนธรรมบริษัทของฝ่ายบริหารสูงสุด ลักษณะการบริหารแบบประชามติ (Consensus) การดำเนินการอย่างมีความสามัคคี การบริหารองค์การแบบอะมีบะ (จำนวนบริษัท รับช่วงมีมาก) 2. ลักษณะเด่นขององค์การบริหารได้แก่ สปิริตการรักหมู่คณะ ลักษณะกลุ่มนิยม ลักษณะองค์การการบริหารแบบกระจายอำนาจ การหมดไปของระบบจ้างงานตลอดชีพ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากกลุ่มนิยมสู่ปัจเจกนิยม 3. ความรู้สึกที่ว่าอนาคตของสหภาพแรงงานจะขึ้นอยู่กับอนาคตบริษัท และการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่นการใช้กิจกรรม QCC ทั่วทั้งบริษัท ข้อเขียนชิ้นนี้เป็น การอธิบายระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นจากแง่มุมของสปิริตความร่วมมือระหว่างหมู่คณะ แต่ไม่ได้กล่าวถึงการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นโดยตรง

ข้อเขียนอันดับสองคือ “การบริหารงานของญี่ปุ่น (จากเล่มภาษาญี่ปุ่นที่ชื่อว่า “Nihon nomanejimento”)” กล่าวถึง การวิเคราะห์วิธิตด การกระทำ ข้อเขียนนี้เน้นด้านวัฒนธรรม และสภาพจิตใจของคนญี่ปุ่น

ข้อเขียนอันดับสาม คือ “การบริหารงานของญี่ปุ่นภายหลังสงคราม” กล่าวถึง 1. ลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นก่อนการปฏิรูป 2. กระบวนการการนำระบบการบริหารแบบอเมริกามาใช้โดยผลักดันจากกองกำลังยึดครองอเมริกาในญี่ปุ่น 3. การวิเคราะห์อิทธิพลของคลื่น “การบริหารแบบ

วิทยาศาสตร์” 4. การเปลี่ยนแปลงทางตลาด 5. การเริ่มต้นของยุคคอมพิวเตอร์ 6. การวิเคราะห์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น และขบวนการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่นขบวนการ ZD (Zero Defects)

ข้อเขียนอันดับสี่ คือ “ความเป็นสากล (Internationality) ของการบริหารแบบญี่ปุ่น” กล่าวถึง 1. ความสำคัญของการศึกษาเรื่อง ความเป็นสากลของการบริหารแบบญี่ปุ่น 2. การศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่นในแง่วัฒนธรรม 3. ลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศต่างๆ 4. เงื่อนไขที่นำการบริหารแบบญี่ปุ่นไปสู่ความเป็นสากล

ข้อเขียนอันดับห้า เขียนโดยศาสตราจารย์ Nakagawa Takio มี 5 ชั้นได้แก่ 1. การนำระบบบริหารแบบอเมริกาเข้าสู่ญี่ปุ่นและลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น 2. ความสำคัญของกิจการ 3. ความสำคัญของกิจกรรม QC Circle ในประเทศไทย 4. ความเป็นไปได้ของการนำระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศต่างๆ 5. ลักษณะกิจการธุรกิจญี่ปุ่น

1.2 รูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ในทศวรรษ 1980 ความเชื่อที่ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้ขยายวงกว้างออกไป และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ไม่เพียงแต่ในประเทศอุตสาหกรรมเช่น อเมริกาเหนือ หรือยุโรปตะวันตก แต่ยังคงแผ่กว้างไปถึงละตินอเมริกา เอเชียตะวันตกเฉียงใต้ เกาหลี และได้หวัน ถึงขนาดมีกลุ่มนักธุรกิจเดินทางไปญี่ปุ่นเพื่อศึกษาการบริหารงานของญี่ปุ่น และอาจจะเป็นจริงที่ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีรากฐานมาตั้งแต่สมัยเอโดะ แต่ญี่ปุ่นก็ได้ผ่านประวัติศาสตร์มาหลายสมัยแล้ว รูปแบบการบริหารงาน ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา โดยเฉพาะในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง แต่อย่างไรก็ตามเค้าโครงส่วนใหญ่ก็ยังคงมีได้แตกต่างไปจากอดีตมากมายนัก (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547: 27-32)

1.2.1 กระบวนการและเทคนิคการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

1.2.1.1 การจ้างงานแบบตลอดชีพ (Life Time Employment) การจ้างงานตลอดชีพได้เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงต้น 1900s และจะเป็นลักษณะการบริหารงานบุคคลที่ไม่เหมือนใคร เมื่อบริษัทญี่ปุ่นทำการรับสมัครพนักงานใหม่จากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย กระบวนการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานมีลักษณะเหมือนกับว่าเป็นการคัดเลือกเฉพาะคนที่ทำงานอยู่กับบริษัทนั้นไปตลอดชีวิต ส่วนผู้สมัครหลังจากตกลงใจตอบรับเข้าทำงานกับบริษัทใดแล้วก็หมายความว่า จะอยู่ทำงานกับบริษัทนั้นไปตลอดจนเกษียณ หรือบริษัทล้มละลาย เมื่อทำงานจนเกษียณอายุ 55-60 ปี พนักงานคนนั้นอาจได้รับข้อเสนอให้ไปรับตำแหน่งใหม่โดยเป็นพนักงานชั่วคราวไปบริษัทในเครือซึ่งจะได้รับเงินเดือนน้อยกว่าเดิมประมาณสองส่วนสามของเงินเดือนเดิม

การจ้างงานระยะยาวมิใช่เป็นสิทธิตามกฎหมายแต่เป็นเรื่องของประเพณีซึ่งไม่เคร่งครัดเท่าไรนัก เพราะก่อนสงครามโลกครั้งที่สองก็มีบริษัทใหญ่หลายๆ แห่งลดจำนวนพนักงานลงตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่สองการจ้างงานตลอดชีพได้มีใช้กันอย่าง

กว้างขวาง เป็นช่วงที่เศรษฐกิจมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ในปัจจุบันระบบการจ้างงานตลอดชีพนี้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงมากกว่าบริษัทขนาดกลางและเล็ก หนึ่งในสามของแรงงานทั้งหมดจะอยู่ภายใต้ระบบการจ้างงานแบบนี้ และมีแนวโน้มที่ถูกนำมาใช้กับพนักงานชายมากกว่าหญิง เนื่องจากผู้หญิงเมื่อแต่งงานแล้วมักจะลาออกจากงานเพื่อไปเป็นแม่บ้านเพียงอย่างเดียวตามแบบประเพณีดั้งเดิม

การจ้างงานแบบตลอดชีพเป็นข้อผูกพันระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้าง คนทำงานจะได้งานทำ และได้รับค่าจ้าง การดูแลเอาใจใส่จากบริษัทในด้านส่วนตัวและครอบครัว จนกลายเป็นความผูกพันแบบครอบครัว โดยที่บริษัทเป็นครอบครัว ประธานบริษัทเป็นหัวหน้าครอบครัว หรือพ่อบ้าน และพนักงานทุกคนที่เป็นสมาชิกของบริษัทก็เท่ากับเป็นสมาชิกของครอบครัว และควรจะได้อยู่กับครอบครัว (บริษัท) ตลอดชั่วระยะเวลาที่ยาวนาน

ในระบบการจ้างงานตลอดชีพนั้น การรักษาความสามัคคีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่สมาชิกของบริษัทเป็นสิ่งจำเป็นในแง่ของการบรรลุวัตถุประสงค์ให้มีประสิทธิภาพ และการจัดทำสัญญาของแต่ละฝ่ายโดยได้รับเงินอุดหนุนจากบริษัท การประชุมพบปะกัน การติดต่อสื่อสารโดยพูดจาโดยตรงมากกว่าการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

1.2.1.2 การเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโส ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นคือระบบอาวุโส โดยทั่วไปค่าจ้างของพนักงานญี่ปุ่นจะสูงขึ้นตามอายุการทำงานในบริษัทหนึ่งถือเป็นหลักทั่วไป ข้อดีของการมีระบบอาวุโสนี้คือการจูงใจพนักงานให้อยู่กับบริษัทนานๆ เพราะมั่นใจกับการปรับเงินเดือน และความก้าวหน้าที่มีขึ้นเรื่อยๆ ในระบบอาวุโสนี้พนักงานใหม่จะได้รับเงินเดือนต่ำเนื่องจากแนวคิดที่ว่า พนักงานใหม่ยังขาดทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัททันทีจนกว่าจะได้รับการฝึกฝนอบรมเป็นเวลานานพอสมควรจึงจะทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้ ดังนั้นพนักงานคนใหม่จึงไม่ใช่กลุ่มแรงงานที่มีประสิทธิภาพจึงไม่เป็นการสมควรที่จะจ่ายค่าจ้างให้อัตราที่สูงในตอนแรก

อย่างไรก็ตามเมื่อได้รับการอบรมจนมีทักษะแล้ว พนักงานเหล่านั้นก็จะกลายเป็นทรัพย์สินอันมีค่าของบริษัทสมควรต่อการปกป้องไว้ไม่ให้บริษัทอื่นดึงตัวไปซึ่งเป็นผลเสียต่อบริษัทที่มีการลงทุนฝึกอบรมจึงถือได้ว่าระบบนี้เป็นการป้องกันการรั่วไหลของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการปรับเงินเดือนทุกปี พนักงานจึงยอมเริ่มต้นเพื่อหวังความก้าวหน้าในอนาคตที่สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้าได้ว่าอนาคตของตนเองจะสามารถก้าวหน้าขึ้นไปได้ถึงระดับไหน

ลักษณะการเลื่อนตำแหน่ง ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบริษัทจะมอบให้แก่คนที่ทำงานภายในบริษัทมาตั้งแต่จบการศึกษาและได้ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับบริษัทมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร บริษัทมักจะไม่มีนโยบายการรับบุคคลภายนอกเข้ามารับตำแหน่ง แต่จะเลื่อนตำแหน่งพนักงานในบริษัทโดยพิจารณาจากระยะเวลาการทำงานของพนักงาน เช่นพนักงานสามารถเลื่อนตำแหน่งสู่

ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมได้โดยพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากการอบรม และประสบการณ์การทำงาน ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งลักษณะนี้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เพียงแต่โครงสร้างของการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นไปอย่างช้าๆ

เทคนิคการเลื่อนตำแหน่งของญี่ปุ่นก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ การบริหารงานของญี่ปุ่นจะหลีกเลี่ยงปัญหาในเรื่องของการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการในเรื่องสายการบังคับบัญชากับความต้องการในเรื่องความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยประสานแนวความคิดกัน พนักงานญี่ปุ่นจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อคนอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย (กลุ่ม) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า บุคคลนั้นมีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งนั้นๆ แนวทางเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมีความเข้มแข็ง

ปัญหาของการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาที่ระบบอาวุโสเป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยไม่มีงานประจำที่แน่ชัด แต่ละคนจึงต้องพยายามหางานทำกันเองซึ่งอาจก่อให้เกิดการก้าวร้าวหน้าในการงานของกันและกัน นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งต้องมีความสามารถที่โดดเด่นจึงจะได้รับการพิจารณา แต่การทำงานเป็นกลุ่ม ไม่เปิดโอกาสให้คนทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ คนรุ่นใหม่เริ่มมีค่านิยมที่ไม่เห็นด้วยกับการเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโสที่ใช้กันอยู่ และต่างก็พยายามหาแนวทางใหม่ที่เหมาะสม ในบางบริษัทได้มีการปรับปรุงระบบเสียใหม่ เช่นมีการลดช่วงเวลาสำหรับการเลื่อนตำแหน่งต่างๆ และเป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างเป็นทางการ บางบริษัทได้ขยายคุณสมบัติทางด้านการศึกษาของผู้สมัครงาน และเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถแต่ไม่มีปริญญาได้เลื่อนขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

1.2.1.3 การทำงานเป็นกลุ่ม (Groupism) องค์การที่มีรูปแบบการทำงานร่วมกัน

(Humann Co-Working Model) การทำงานของบริษัทญี่ปุ่นจะทำงานร่วมกันกล่าวคือ สมาชิกขององค์กรหรือบริษัทไม่ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นชิ้นส่วนที่สับเปลี่ยนได้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน แต่สมาชิกที่รวมตัวกันเป็นองค์กร หรือบริษัทจะถูกพิจารณาว่าเป็นผู้ร่วมงานกันซึ่งต้องทำงานร่วมกันภายใต้ความสัมพันธ์ที่มั่นคงจนกว่าจะเกษียณ โดยมุ่งทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท หลังจากที่ได้คนได้เข้ามาทำงานในบริษัทแล้วจะถูกเปลี่ยนย้ายส่วนหนึ่งไปยังส่วนอื่น ในช่วงระยะเวลาอันสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์จากการทำงานในแต่ละส่วนและจะถ่ายทอดประสบการณ์ของการทำงานไปให้กลุ่มคนที่เข้ามาทำงานใหม่เป็นการเรียนรู้งานทีละน้อย โดยย้ายกระบวนการของการย้ายไปทำงานส่วนต่างๆ เกิดความสัมพันธ์อันดีเพื่อนภายในบริษัทเดียวกัน

ในบริษัทญี่ปุ่นนั้นกลุ่มจะประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้คนได้ทำงานอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ต่างๆ เหมือนทีมฟุตบอล ในขณะที่บริษัทของอเมริกาและยุโรปเป็นเครื่องจักรที่ประกอบด้วยชิ้นส่วนต่างๆ ซึ่งไม่มีความสามารถในการเคลื่อนไหวด้วยตนเอง

แต่บริษัทของญี่ปุ่นเปรียบเสมือนสัตว์ หรือต้นไม้ที่ประกอบด้วยเซลล์ต่างๆ เช่น ส่วน หรือฝ่ายต่างๆ ไม่สามารถมีชีวิตอยู่อย่างเป็นอิสระแต่ต้องทำหน้าที่ของตนในขอบเขตสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมา

1.2.1.4 การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi Seido) ปัญหาที่ชาวตะวันตกมักจะพบเห็นอยู่เสมอในการทำธุรกิจกับคนญี่ปุ่น คือปัญหาการใช้เวลาในการตัดสินใจนาน และในบางครั้งก็ถูกปฏิเสธอย่างมีนัยสำคัญโดยไม่ทราบถึงสาเหตุความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมในเรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ควรศึกษาก่อนทำธุรกิจ ความหมายของการตัดสินใจ ในทัศนะของตะวันตก และญี่ปุ่นแตกต่างกัน ชาวตะวันตกจะแบ่งกระบวนการตัดสินใจเป็นสองขั้นตอนคือ การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ แต่สำหรับคนญี่ปุ่นการตัดสินใจคือการสิ้นสุดของการลงมือปฏิบัติ (นิตยา ประเสริฐศรี. (2529). *การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.)

การตัดสินใจในทัศนะของคนญี่ปุ่นเราเรียกว่า “การตัดสินใจตามความเป็นจริง” คือพยายามคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาอย่างแท้จริง ตัวปัญหาคือสิ่งที่จริงแล้วคอยให้มีทางแก้เกิดขึ้นทีละน้อย คนญี่ปุ่นอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำ การตัดสินใจมีขั้นตอนเดียวคือการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ กล่าวคือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ต้องลงมือกระทำ

ลักษณะเด่นประการหนึ่งของการตัดสินใจของคนญี่ปุ่นคือการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งเราเรียกว่าวิธีการตัดสินใจแบบนี้ว่า “การตัดสินใจแบบริงกิ” เป็นการตัดสินใจจากส่วนล่างขึ้นสู่บน ต่างกับตะวันตกที่จะมีลักษณะในทางตรงกันข้าม คือ การตัดสินใจจากบนลงล่าง การตัดสินใจแบบริงกิเป็นวิธีการตัดสินใจของคนญี่ปุ่นที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐบาล และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในการทำงานผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างจะเป็นผู้พบกับปัญหาก่อน ระบบริงกิจะเริ่มต้นเมื่อผู้จัดการในระดับล่างเริ่มกระทำการบางอย่างเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ แล้วผู้จัดการก็จะเตรียม Ringisho (เอกสารที่อธิบายสิ่งที่ควรจัดการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา) แล้ว Ringisho ก็จะถูกส่งไปยังฝ่าย หรือแผนกทั้งหมด เอกสารจะเคลื่อนไปสู่ผู้บริหารระดับสูงตามสายการบังคับบัญชาจนถึงประธานบริษัทตัดสินใจครั้งสุดท้าย เพื่อยอมรับข้อเสนอแนะดังกล่าว และ Ringisho ก็จะถูกส่งกลับมายังผู้เสนอพร้อมทั้งอนุมัติให้ลงมือกระทำได้เลย

ระบบการตัดสินใจแบบริงกิก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่นเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการในระดับล่างได้แสดงความคิดเห็นภายใต้รายงานบังคับบัญชา, ทำให้เกิดความเชื่อมโยงความพยายามของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และผลของการตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง วิธีการตัดสินใจแบบริงกิมีความเหมาะสมกับการบริหารงาน และวัฒนธรรมของญี่ปุ่น

ระบบริงกิมีใช้วิธีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Decentralized decision making) แต่เป็นการตัดสินใจแบบแพร่กระจายไปสู่ส่วนต่างๆ ของบริษัท (Diffuse decision making)

ในทางปฏิบัติระบบบริกใช้เวลานานกว่าจะได้คำตอบสุดท้ายของการตัดสินใจ อาจกินเวลานานหลายสัปดาห์หรือหลายเดือนในการเคลื่อนเอกสาร และต้องใช้กระดาษจำนวนมากกว่าจะถึงประธานบริษัท และประธานอาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับปัญหานั้นๆ แต่ต้องตัดสินใจจากข้อมูลข่าวสารใน Ringisho ที่อาจจะเขียนอธิบายไม่ชัดเจนเพียงพอต่อการตัดสินใจ ดังนั้นทางเลือกที่ทำได้คือเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยในข้อเสนออื่นๆ

การตัดสินใจแบบบริกจะไม่มีการตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่จะเป็นการตัดสินใจจากบุคคลหลายๆ ฝ่าย แล้วประธานบริษัทยอมรับการตัดสินใจนั้น วิธีการเช่นนี้นอกจากจะเกิดความล่าช้าของเอกสารแล้ว ยังเกิดปัญหาอื่นๆ อีกเช่น เอกสารไม่ค่อยจะบันทึกข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ปัญหานี้คลี่คลายได้เพราะคนญี่ปุ่นไว้วางใจการตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจในเชิงวิเคราะห์เหตุผล และถึงแม้ว่าผู้จัดการในระดับต่ำกว่าจะรู้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหา และมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้นในขอบเขตความรับผิดชอบของตน แต่เขาอาจไม่รู้ และไม่เข้าใจเงื่อนไขต่างๆ โดยส่วนรวมทั้งหมดของบริษัท ปัญหานี้ต้องแก้ไขโดยมีแผนระยะยาว และนโยบายที่มุ่งชี้ว่าการตัดสินใจจะได้มาจากแต่ละหน่วยงาน และเชื่อมโยงการตัดสินใจดังกล่าวเข้าด้วยกัน ถึงแม้ระบบนี้จะมีประโยชน์และสอดคล้องกับโครงสร้าง แต่ก็เกิดปัญหาความล่าช้าของระบบทำให้เกิดการถกเถียงเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบบริกเสียใหม่ แต่ระบบนี้มีความเหมาะสมกับโครงสร้างทางสังคม และโครงสร้างของบริษัทจึงทำให้การเปลี่ยนแปลงระบบบริกเกิดขึ้นอย่างช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไป

1.2.1.5 การจูงใจ (Motivation) การจูงใจเป็นทั้งพื้นฐานและการวัดความสำเร็จของระบบการบริหาร การกระตุ้น ชี้นำและควบคุมความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงานซึ่งเป็นเรื่องของ การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ชาติอุตสาหกรรม และบริษัทเจริญก้าวหน้า (นิธยา เงินประเสริฐศรี. 2541. มิติใหม่ของการบริหารงานญี่ปุ่น. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg เช่นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาจนเป็นปัจจัยจูงใจ เช่นความสำเร็จ, ความก้าวหน้า, การได้รับการยอมรับ ปัจจัยเหล่านี้จะอธิบายในลักษณะของกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล เพื่อให้เหมาะสมกับการรวมกลุ่มของบริษัทญี่ปุ่น

ผู้จัดการญี่ปุ่นได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จะจูงใจผู้บังคับบัญชาให้ทำงานตลอดไป และทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัท แหล่งที่มาของแรงจูงใจได้แก่ความรับผิดชอบ การท้าทายที่น่าสนใจ และการยอมรับซึ่งแหล่งที่มาของแรงจูงใจจะคล้ายคลึงกับตะวันตก แต่มีบางอย่างที่แตกต่างกันออกไป เช่นระบบค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโสเป็น ที่มาของการจูงใจ ทำให้คนทำงานหนักโดยไม่มี ความทุกข์ใจ ภายใต้ระบบอาวุโสนี้พนักงานจะต่อสู้เพื่อมีอำนาจ นอกจากนี้การจ้างงานระยะยาวทำให้ทุกคนสามารถมองเห็นอนาคต ความมั่นคงใน

อาชีพ โดยมีความก้าวหน้าตามปกติที่เป็นอยู่ พร้อมทั้งการขึ้นเงินเดือน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะอุทิศตนอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มของบริษัท

การจ้างงานแบบตลอดชีพมีความหมายมาก และทำให้เกิดความมั่นคงมากกว่าเงินเดือน และยังส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม เพราะการยกทีมลุยอาจถือเป็นนิสัยประจำชาติของคนญี่ปุ่น และแต่ละคนในกลุ่มต้องแสดงฝีมือออกมา แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกัน และแต่ละบริษัทก็จะแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดของกลุ่ม และเพื่อความอยู่รอดของตนเองในที่สุด สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นระบบการจูงใจที่ซ่อนเร้นอยู่ในระบบการทำงานของคนญี่ปุ่นนั่นเอง

สรุปคือ ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพ และระบบการประเมินผลตามอาวุโสทำให้เกิดแรงจูงใจที่ซ่อนเร้น และยังคงอยู่ในจิตใจของคนญี่ปุ่นทั่วไป ทำให้คนเกิดความรู้สึกมั่นคงใจในการปฏิบัติงาน และทุกคนมีส่วนร่วมพร้อมๆ กับฝ่ายบริหาร ทำให้เกิดความรัก และการเอาใจใส่ต่อความอยู่รอดของบริษัทโดยส่วนรวม เป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดลักษณะการจูงใจเฉพาะตัวของพนักงานญี่ปุ่นสองประการคือ ความรู้สึกถึงค่านิยมการรวมกลุ่ม และความห่วงใยต่อส่วนรวม ซึ่งทั้งสองงานนี้เป็นรากฐานทางจิตใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงานญี่ปุ่นพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ

1.3 ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์กำลังเปลี่ยนแปลง ประเทศต่างๆ กำลังวิจารณ์กลยุทธ์ทางอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ระบบการบริหารงานของญี่ปุ่นจะต้องปรับตัวต่อสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547: 38-42; อ้างอิงจาก การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทอเมริกันในประเทศไทย. 2547.)

1.3.1 องค์กรและการวางแผน โครงสร้างองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นกำลังเปลี่ยนแปลง และยังคงเปลี่ยนแปลงรับมือกับแรงผลักดันทางสภาพแวดล้อม บริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ทั้งหลายมีโครงสร้างที่เป็นทางการ ตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความรับผิดชอบและหน้าที่ต่างๆ ในอนาคต เมื่อมีนโยบายจำกัดต้นทุนค่าใช้จ่ายจำเป็นจะต้องลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลง และเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่จำนวนตำแหน่งเจ้าหน้าที่วางแผนจะเพิ่มจำนวนและมีสถานภาพที่สูงขึ้นในอนาคต การปรับเปลี่ยนโครงสร้างบริษัทใหม่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในขณะที่บริษัทเปลี่ยนไปสู่การผลิตสินค้าใหม่ๆ และมีการปฏิบัติที่เป็นนานาชาติมากขึ้น ผู้จัดการที่มีประสบการณ์การทำงานต่างประเทศ และสามารถพูดภาษา ต่างประเทศ ได้จะได้รับรางวัลและการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในบริษัทญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย คนที่ทำงานจะมีสายใยของการติดต่อกันซึ่งเป็นสายใยที่คาดว่าจะมีต่อไปโดยเป็นที่มาของจุด

แข็งในอนาคต กลุ่มที่รวมกันโดยจบจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน มาจากอำเภอเดียวกัน หรือชุมชนเดียวกันจะเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ทำงานร่วมกันของคนญี่ปุ่น

1.3.2 การบริหารงานบุคคล ในอนาคตระบบบริหารงานญี่ปุ่นจะเผชิญกับปัญหา ยุ่งยากในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการจ้างงานในช่วงของการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว จะเป็นการจ้างงานในสายงานการผลิต ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีและมีระเบียบวินัยอย่างดี ทำงานเป็นกลุ่มเพื่อเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการผลิตสินค้าที่ ผู้บริโภคทั่วโลกพอใจ

การปฏิบัติบางอย่างของการบริหารงานญี่ปุ่นยังคงเหมือนเดิม ในอนาคตก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง เช่นการจ้างงานระยะยาวยังคงมีใช้กันอยู่ในการศึกษาประเภทของการบริหารงานที่ จำเป็นพบว่าผู้นำธุรกิจยังคงให้ความสนใจความมั่นคงในงานระยะยาวของผู้ปฏิบัติงานประจำ อย่างไรก็ตามการจ้างงานระยะยาวอาจจะครอบคลุมไปถึงผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหญิง เนื่องจากผู้หญิงเริ่ม มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมญี่ปุ่นถึงแม้ว่าจะเป็นไปอย่างช้าๆ แต่ก็มีแนวโน้มในการสนับสนุน ผู้หญิงให้ขึ้นมาสู่ระดับผู้บริหาร และพิจารณาให้ผู้หญิงเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเต็มเวลา

ในเรื่องของการบรรจุคนเข้าทำงานมีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นหลายประการ โรงเรียนมัธยม และมหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ฝึกหัดให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ในการหางานทำในบริษัทต่างๆ ผู้ประกอบการรุ่นใหม่จะมีบทบาทในการบริหารงานญี่ปุ่นถึงแม้ว่าจะมีจำนวนไม่มากนัก แต่สิ่งนี้เป็น นิमितหมายที่ดีเพราะผู้จัดการแบบเดิมอาจไม่เหมาะสมกับข้อเรียกร้องต่างๆ ในยุคสารสนเทศ

1.3.3 ภาวะผู้นำและการพัฒนาอาชีพ รูปแบบของภาวะผู้นำที่อยู่เฉยๆ โดยผู้จัดการ จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่การปฏิบัติงานของกลุ่ม รูปแบบภาวะผู้นำเช่นนี้ได้สิ้นสุด ลงแล้ว คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำคือ ความสามารถเห็นสิ่งต่างๆ ในอนาคต และเต็มใจในการที่จะ ตัดสินใจในสิ่งที่ยาก สไตล์ของผู้นำยังคงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรมีความต้องการที่ เพิ่มขึ้น คือต้องการมีชีวิตส่วนตัวที่แยกออกไปจากชีวิตการทำงาน แต่สิ่งนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความจงรักภักดีต่อบริษัท แต่สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของสังคม และบริษัทที่จะมี เวลาว่างมากขึ้น มีการกระตุ้นให้หยุดงานในวันหยุดติดต่อกัน 2 วันในแต่ละสัปดาห์ เพื่อปลดปล่อย จากแบบแผนประเพณีดั้งเดิมที่เน้นการทำงานหนักโดยไม่มีการพักผ่อน

ในเรื่องการพัฒนาอาชีพ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นคือ การใช้ ระบบคุณธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ ญี่ปุ่นได้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ ซุปเปอร์คอมพิวเตอร์ สาขาเหล่านี้ต้องการ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญพิเศษ บริษัทไม่มีเวลาที่จะพัฒนาคนให้เป็น ผู้ชำนาญเฉพาะด้านได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องการคนหนุ่มสาวที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรู้ใน

ปริมาณมาก เพราะบริษัทญี่ปุ่นได้เปลี่ยนจากเศรษฐกิจส่งออกมาเป็นธุรกิจด้านการบริการ และ
สารสนเทศ

1.3.4 ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เมื่อมีการแข่งขันหาคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน
ที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีได้เพิ่มขึ้นในยุคสารสนเทศ การจ่ายค่าจ้าง และเงินเดือนที่เคยเป็น
มาตรฐานเดียวกันก็ต้องเปลี่ยนไป โดยมีการจ่ายค่าจ้าง และเงินเดือนที่แตกต่างกันออกไปตาม
ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอาวุโส ฝ่ายบริหารจะตั้งอัตราค่าจ้างให้สัมพันธ์กับงานมากขึ้น ทั้งๆ ที่ม
ความยากลำบากในการกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ประเมินค่าของงาน ในขณะเดียวกันบริษัทก็จะยกเลิก
เงินที่จ่ายให้ครอบครัว แต่ยังคงมีจ่ายให้พิเศษสำหรับค่าที่อยู่อาศัย และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
ระหว่างบ้าน และบริษัท

ในเรื่องชั่วโมงการทำงานได้มีการเคลื่อนไหวระหว่างปี 1987 มีชั่วโมงการทำงานเฉลี่ย
2,100 ชั่วโมงต่อปี ในขณะที่รัฐบาลได้กำหนดเป้าหมายไว้ในปี 1988 ให้มีชั่วโมงการทำงาน 1,800
ชั่วโมงต่อปี คนญี่ปุ่นเรียกร้องหาเวลาว่างมากขึ้น บริษัทต่างๆ ได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
โดยมีตลาดใหม่ๆ ได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่น สนามกอล์ฟ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬา และการ
ท่องเที่ยว เป็นต้น

1.3.5 การจูงใจ และการประเมินผล คนญี่ปุ่นมีความกลัวว่าคนวัยหนุ่มสาวรุ่นใหม่จะ
อ่อนแอไม่สู้งานหนักเหมือนที่คนรุ่นก่อนได้ทำไว้ เมื่อเข้าสู่การแข่งขันแบบโลกาภิวัตน์ คนหนุ่มสาวไซค
ดີที่สามารถหางานดีๆ ทำ เข้าร่วมทำงานเป็นทีม และกลายเป็นสมาชิกที่จงรักภักดีของครอบครัว
บริษัท คนหนุ่มสาวต้องการเป็นอิสระที่จะมีเวลาว่างเพิ่มขึ้น แต่เมื่อมีงานต้องทำภายในกลุ่มรวมที่ต้อง
ตระหนักถึงชะตากรรมของบริษัท ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชาวญี่ปุ่นยังคงมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
สูง สามารถจูงใจคนเหล่านี้ได้ดี เนื่องจากค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ยังคงฝังรากลึกอยู่ในจิตใจของคน
ญี่ปุ่น

1.3.6 การติดต่อสื่อสาร ประเทศญี่ปุ่นได้เรียนรู้ที่จะติดต่อสื่อสารในแนวทางต่างๆ ที่จะทำ
ให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกเข้าใจญี่ปุ่นมากยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารภายในบริษัทระหว่างผู้จัดการและ
พนักงานได้กำหนดเป็นมาตรฐานจนประเทศอื่นได้พยายามทำตาม ญี่ปุ่นมีความพยายามอย่างมาก
ในการพัฒนาปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ

การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศประสบกับปัญหาในเรื่องระบบค่านิยมที่แตกต่างกัน
ดังนั้นญี่ปุ่นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างดังกล่าว การสร้างความเข้าใจร่วมกันนั้น คน
ญี่ปุ่นและนักธุรกิจต่างชาติต้องพูด เขียน และติดต่อสื่อสารร่วมกันเป็นภาษาอังกฤษ ผู้บริหารธุรกิจ
ญี่ปุ่นจึงมีความต้องการเร่งด่วนที่จะพัฒนาความสามารถ และความเชื่อมั่นในการอภิปรายประเด็น
ต่างๆ ทางการบริหารโดยใช้ภาษาอังกฤษ ในปัจจุบันมีการสอนภาษาอังกฤษอย่างมากมายทั่วประเทศ
ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าญี่ปุ่นยอมรับความจำเป็นในเรื่องของภาษา

1.3.7 การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร แหล่งที่มาของประสิทธิภาพขององค์กรมาจากผู้จัดการได้ฝึกฝนผู้ปฏิบัติงานในเรื่องสติปัญญาและกำลังกาย ระบบการให้ข้อเสนอแนะและการควบคุมคุณภาพยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผู้ปฏิบัติกรยังให้การสนับสนุนบริษัท ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่อุทิศตนให้บริษัทถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ในขณะที่บริษัทต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและข้อเรียกร้องต่างๆ

ความร่วมมือจากสภาพแรงงานจะช่วยสนับสนุนการบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี เหมือนที่เคยมีมาในอดีตถึงแม้ว่าสมพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมจะพยายามที่จะแสวงหาอำนาจมากขึ้น แต่พื้นฐานของการเคลื่อนไหวด้านแรงงานของญี่ปุ่นยังคงเป็นเรื่องของสภาพแรงงานบริษัท โดยสภาพแรงงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่เกิดจากการร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การเจรจาต่อรองด้านสัญญาและการมีส่วนร่วมของสภาพแรงงานในการตัดสินใจยังคงมีส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพของบริษัท

จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมการบริหารงานของญี่ปุ่นมีสำคัญอย่างมากในการนำประเทศญี่ปุ่นให้ก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจทางด้านเศรษฐกิจของโลกประเทศหนึ่ง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีรากฐานมาจากอดีตทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ และทางด้านประวัติศาสตร์ทางการปกครอง สังคมและวัฒนธรรม ความเชื่อต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความคิด พฤติกรรม และการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการบริหารงานของคนญี่ปุ่นเช่นการจ้างงานตลอดชีพ ระบบอาวุโส หรือการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น วัฒนธรรมการบริหารเหล่านี้จะยังคงมีอยู่ในญี่ปุ่นถึงแม้ว่าญี่ปุ่นกำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวความคิดของคนรุ่นใหม่ซึ่งผลกระทบต่อการบริหารงานแบบเดิม แต่อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนแปลงคงจะเป็นไปในลักษณะช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากคนรุ่นเก่ายังคงมีอยู่ และวัฒนธรรมที่เคร่งครัดที่ยังฝังรากลึกอยู่ในจิตใจคนญี่ปุ่นก็คงจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปในทันที

จุดเด่นของการทำงานแบบญี่ปุ่นพอจะสรุปได้ดังนี้

1. มุ่งความเจริญเติบโตของธุรกิจ จุดเด่นประการแรกของบริษัทญี่ปุ่นคือให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ระดับสูง และเป้าหมายของบริษัทเกี่ยวกับความเจริญเติบโตของกิจการ เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน ซึ่งมีผลให้พนักงานเข้าใจ และรับรู้บทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักของบริษัทที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จึงมักเน้นความเจริญเติบโตในระยะยาว มากกว่าจะมุ่งทำกำไรในระยะสั้น

2. มุ่งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดด้วยคุณภาพและราคาของสินค้า การบริหารกลยุทธ์การตลาดได้แก่บริษัทญี่ปุ่นมุ่งเน้นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ด้วยการให้ P ตัวที่ 1 คือ Product

และ P ตัวที่ 2 คือ Price สินค้าของญี่ปุ่นเน้นการขายตัวเอง คือเมื่อสินค้ามีคุณภาพ ตรงกับความ ต้องการ ลูกค้ายก็จะซื้อซ้ำและบอกต่อ ซึ่งการบอกต่อถือว่าการประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด ญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญเรื่องของเทคโนโลยีในการผลิตเป็นอย่างยิ่ง เช่น การลดต้นทุน การประหยัดพลังงาน การ ประกันและควบคุมคุณภาพด้วยเทคนิคที่ทันสมัยต่างๆ

3.การปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ลักษณะเด่นของการทำงานแบบญี่ปุ่นคือการ ทดลองปฏิบัติจริง แล้วค่อยปรับปรุงแก้ไข เป็นการทำงานแบบลองผิดลองถูก Trial and Error) หรือที่ เรียกว่ายุทธศาสตร์แบบไคเซน (KAIZEN) คือการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาทีละเล็กทีละน้อย และ ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง จนกว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะดีที่สุดและเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ ซึ่งยุทธศาสตร์นี้จะทำให้สินค้าทันสมัยอยู่ ตลอดเวลา

4.เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ในขณะที่ญี่ปุ่นยึดหลักการ เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอทีละน้อย แต่ก็ให้ความสำคัญเรื่องการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับความ เปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตโดยไม่ตกอยู่ในความประมาทเช่นกัน ซึ่งการเตรียม รับมือก็คงใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (R&D) ด้านเทคโนโลยี รวมทั้งลงทุนด้านการทดลองเพื่อมี ข้อมูลใหม่ๆ อยู่เสมอนั่นเอง

5.การให้ความสำคัญเรื่องคนในองค์กร จุดเด่นของการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่นคือการให้ ความสำคัญกับคน ถือว่าการจ้างพนักงานคือการจ้างตลอดชีพ มีการเลี้ยงพนักงานไปตลอดชีวิต ฉะนั้นบริษัทญี่ปุ่นจะมีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่เข้มงวด นอกจากนั้นยังมีการลงทุนเรื่องการศึกษาให้ การศึกษาเพิ่มเติมแก่พนักงานอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานโดยเน้นความเท่า เทียมกันระหว่างบุคคลและเพศ หรือใช้หลักประชาธิปไตยในองค์กร (Industrial Democracy) พนักงานทุกระดับมีสิทธิ์มีเสียงเท่าเทียมกัน

6.ญี่ปุ่นบริหารงานโดยไม่ใช้เส้นสาย กลยุทธ์นี้ทำให้พนักงานในบริษัทระดับต่างๆ สามารถแข่งขันสร้างผลงานได้เต็มที่ เพราะการบริหารงานของญี่ปุ่นไม่มีเด็กฝาก ไม่มีเด็กเจ้านาย หรือ เส้นสาย คนที่มีความสามารถจะมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเท่าเทียม กันขึ้นอยู่กัผลงาน

1.4 ทฤษฎี Z

William G. Ouchi ได้พัฒนาทฤษฎี Z ขึ้นมาภายหลังจากการศึกษาวิธีการจัดการของธุรกิจ ญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวว่า ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนทัศนะการจัดการประสมประสาน ระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา และมีผู้บริหารระดับโลกนำไปใช้ และได้รับการตอบรับ/ความคิดเห็นที่ดีจาก ผู้บริหารในส่วนต่างๆ ของโลก (อัญชลี สงวนสัจย์, 2546: 25) โดยได้อธิบายวิธีการบริหารอย่างแรก

ว่าเป็นทฤษฎี A “อเมริกัน” เนื่องจากวิธีการบริหารนี้จะเป็นแบบฉบับของวิธีการบริหารแบบอเมริกัน วิธีการบริหารแบบอเมริกันจะมุ่งความรับผิดชอบต่อและการตัดสินใจของบุคคล แต่จะไม่ผูกพันกับการจ้างงานระยะยาว และได้อธิบายวิธีการบริหารอย่างที่สองว่าเป็นทฤษฎี J “ญี่ปุ่น” เนื่องจากวิธีการบริหารนี้จะเป็นแบบฉบับของการบริหารแบบญี่ปุ่น วิธีการบริหารที่มีคุณลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพ ความสำเร็จร่วมกัน และการตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน ทฤษฎี Z จึงเป็นแบบผสมผสานทั้งวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน การรวมทั้งความผูกพันต่อการจ้างงานระยะยาว ความสำเร็จร่วมกัน และการตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน

การเปรียบเทียบรูปแบบองค์การของญี่ปุ่น-สหรัฐอเมริกา

องค์การแบบอเมริกัน

1. การจ้างงานระยะสั้น (Short-term employment)
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (Rapid evaluation and promotion)
3. มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialized career paths)
4. มีกลไกการควบคุมตนเองอย่างเป็นทางการ (Explicit control mechanisms)
5. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Individual decision making)
6. ความสำเร็จในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (Individual responsibility for the outcomes of decisions)
7. มุ่งความสำคัญที่พนักงานโดยแยกเป็นส่วนๆ (Segmented concern for employees only as employees)

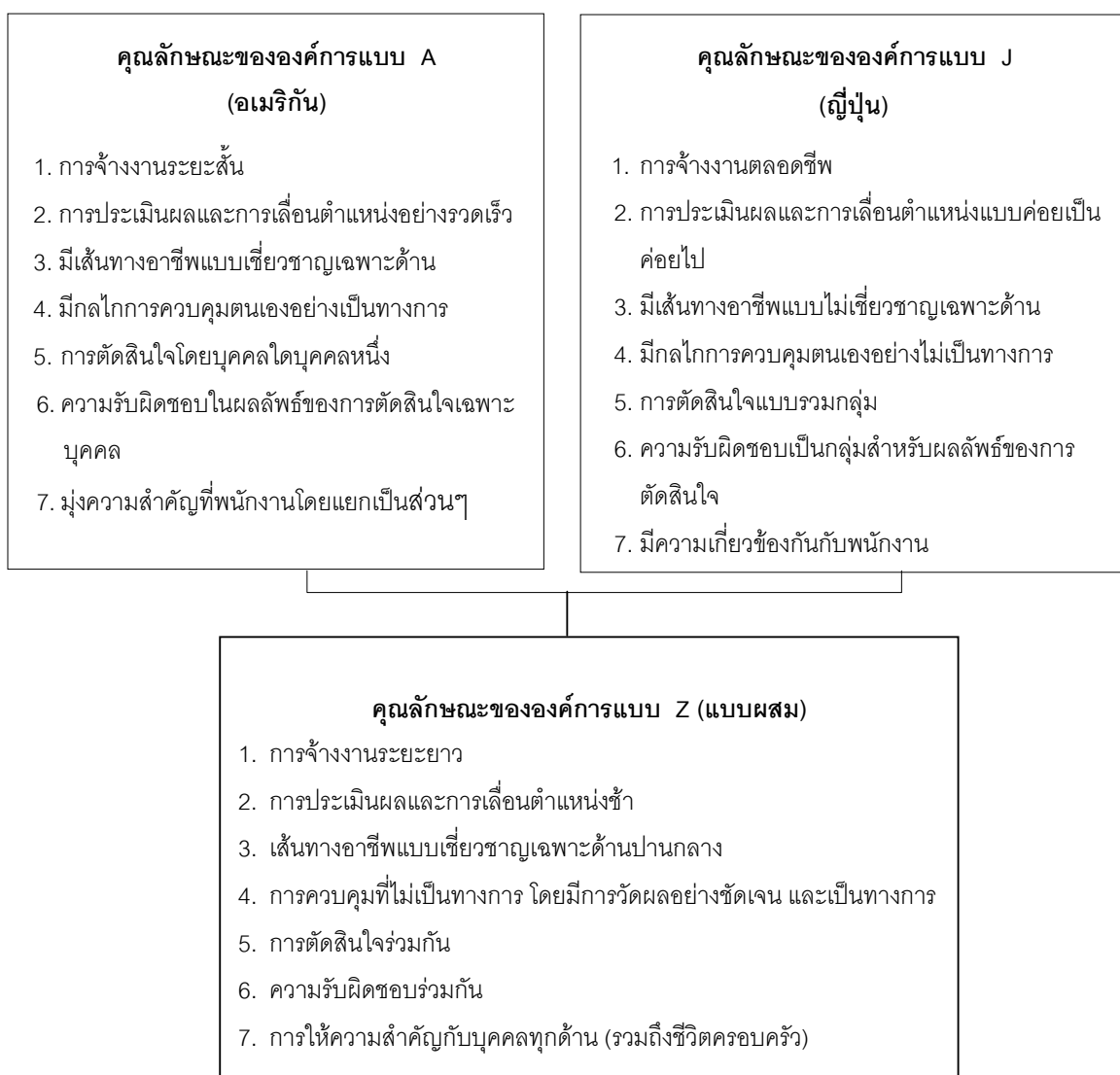
องค์การแบบญี่ปุ่น

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Long life employment)
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion)
3. มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Nonspecialized career paths)
4. มีกลไกการควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ (Implicit control mechanisms)
5. การตัดสินใจแบบรวมกลุ่ม (Collective decision making)
6. ความสำเร็จเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (Collective responsibility for the outcomes of decisions)
7. มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน (Holistic concern for employees as people)

องค์การแบบ Z (แบบผสม)

1. การจ้างงานระยะยาว (Long-term Employment)

2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion)
4. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career Path)
5. การควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ (Implicit, informal control with explicit, formalized measures)
5. การตัดสินใจร่วมกัน (Collective decision-making)
6. การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility)
7. การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว (Concern for a total person, including their family)



1.5 วัฒนธรรมองค์กร

1.5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายว่าหมายถึง “พฤติกรรมและสิ่งทีคนในหมู่ ผลิต สร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมให้อยู่ในหมู่พวกของตน” ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรก็คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture หรือ Corporate Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์กรซึ่งเป็นหน่วยย่อยหนึ่งของสังคม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ไชน์ (Schein. 1983: 13-14) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดให้ แบบแผนดังกล่าวนี้ผู้นำองค์กรจะเป็นแกนนำในการกำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม โดยแบบแผนพฤติกรรมนี้จะมาจากการรวบรวมประสบการณ์ที่ผ่านมา ผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรในการต่อสู้ปัญหาต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะรวมถึงกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ด้วย

แฮริสัน (Baron and Walters. 1994: p. 10; citing Harrison. 1972) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงาน และความสัมพันธ์ร่วมกันซึ่งทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์กรหนึ่ง

โรบินสัน (Robbins. 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรวบรวมเอาค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมบอกให้รู้ถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กร และถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้สามารถคิด และแสดงออกในสิ่งที่ควรจะทำ วัฒนธรรมจะช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์กร และช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรม และเหตุการณ์ในองค์กร ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวกับความเชื่อพื้นฐาน และค่านิยม ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้ เกิดมาจากแบบแผนพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนในองค์กร เช่นเดียวกับ เชอร์ริงตัน (Cherrington. 1994: p. 473) ที่ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นค่านิยมพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการคิด และวิธีประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่างๆ ที่ควรยึดปฏิบัติโดยจะมีการสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร และฮอฟสเต็ด (Hofstede. 1997: p.180) ซึ่งให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กรซึ่งมีผลทำให้สมาชิกองค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น (วนิดา พรพริพห์. 2547: 11-12)

จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงพฤติกรรม หรือแบบแผนการประพฤติ

ปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และพัฒนาขึ้นจากอดีต รวมทั้งมีการถ่ายทอดต่อไปสู่สมาชิกรุ่นหลังๆ เพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์กรหนึ่ง

Corporate culture and performance ของ Kotter & Heskett (1992) ซึ่งเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร นอกเหนือไปจาก โครงสร้าง องค์กร ระบบ นโยบาย แผน ภาวะผู้นำ ภาวะการแข่งขัน และกฎเกณฑ์ที่แวดล้อมองค์กร ทั้ง Kotter และ Heskett แบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นสามกลุ่ม คือ วัฒนธรรมเข้มแข็ง (Strong culture) วัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์เหมาะสม (Strategically appropriate culture) และวัฒนธรรมที่รู้จักปรับตัว (Adaptive culture) ซึ่งเหมาะสมกับตลาดบางตลาด แล้วแต่สถานการณ์

1.5.2 วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533: 18-29) ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้ญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้า ในทางธุรกิจนั้นมักจะมุ่งเน้นศึกษาในด้านลักษณะทางชนชาติ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของญี่ปุ่นปัจจัยหนึ่งก็คือวัฒนธรรมทางธุรกิจแต่จากการที่ในยุคปัจจุบันต่างชาติได้พยายามปรับนโยบายทางเศรษฐกิจเข้าหากันมากขึ้น จนทำให้มีความแตกต่างน้อยลงวัฒนธรรมทางธุรกิจจึงมีความสำคัญมากเป็นพิเศษในการอธิบายความเป็นไปของธุรกิจของแต่ละประเทศ โดยประเด็นที่สำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางธุรกิจนั้น คือ

1.5.2.1 เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ เช่นความสำคัญของการกำไร ความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวม ผลประโยชน์ในระยะสั้นกับระยะยาว ผลตอบแทนที่เป็นรูปการเงิน และมีใช้รูปการเงิน

1.5.2.2 ท่าทีในการทำงาน เช่นความขยันหมั่นเพียร ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การเอาจริงเอาจังต่อชีวิต

1.5.2.3 ประเพณีในการทำงาน เช่นการทำงานด้วยตนเอง หรือทำงานเป็นทีม ความสำคัญของระบบอาวุโส ช่องว่างระหว่างเพศ ระบบการตัดสินใจตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีในการกระทำต่างๆ

1.5.2.4 ทักษะในด้านการศึกษา เช่นการฝึกอบรมพนักงาน การหาข้อมูลข่าวสาร การนำความคิดใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.5.2.5 การจัดองค์กร เช่นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของบริษัทกับกรรมการบริหาร การเลื่อนตำแหน่ง การสรรหาผู้บริหาร ตลอดจนระบบการบริหารองค์กรทั้งหมด

1.5.2.6 ทักษะในการใช้ชีวิตของผู้เกี่ยวข้องกับวงการธุรกิจทั้งหมด เช่นอะไรคือ

ความสุขของชีวิต การประเมินคุณค่าของมนุษย์ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดต่อศาสนา ความเชื่อต่างๆ สังคมที่ตนเองสังกัดอยู่ และสังคมโลก

สำหรับเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่นนั้น สามารถพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีวิต (shushin-yoyo หรือ life-time employment) โดยปกติแล้วเมื่อชาวญี่ปุ่นเริ่มต้นทำงานในบริษัทใดหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งแล้ว ก็จะตั้งหลักทำงานในหน่วยงานนั้นไปจนปลดเกษียณซึ่งในด้านของบริษัท หรือผู้จ้างเองก็จะได้รับประโยชน์จากการที่พนักงานทำงานแบบยาวนาน ดังต่อไปนี้ คือ

- บริษัทจะได้รับประโยชน์จากทักษะของคนงาน เนื่องจากประสบการณ์ที่สั่งสมเกี่ยวกับการทำงานมานาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเกิดความต่อเนื่องในการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ต้องคำนึงถึงอัตราการเข้าๆ ออกๆ ของคนงาน

- ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของ เนื่องจากมีระบบโบนัส คือ หากบริษัทมีกำไรมาก พนักงานก็จะได้รับผลตอบแทนมาก แต่หากบริษัทล้มละลายก็จะถูกปลดออกจากงาน หรือจะต้องประคับประคองบริษัทให้อยู่รอดไปได้

- การรักษาความลับเป็นหัวใจที่สำคัญที่พนักงานจำเป็นต้องมี หากพนักงานเข้า-ออกงานบ่อยอาจนำความลับเกี่ยวกับสูตรการผลิต ความลับทางเทคโนโลยี หรือยุทธศาสตร์หรือจุดอ่อนต่างๆ บอกกล่าวให้บริษัทใหม่ที่เป็นคู่แข่งให้ทราบถึงกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสให้ทำลาย

- ทำให้การวางแผนบุคลากรในระยะยาวของบริษัทสัมฤทธิ์ผลและสามารถใช้ได้จริง เนื่องจากพนักงานอยู่กับบริษัทนาน จึงรู้ว่าบุคลากรด้านใดที่ยังขาดอยู่บ้าง หลังจากนั้นก็จะส่งพนักงานไปฝึกอบรม ฝึกงานหรือเพิ่มทักษะในด้านนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้แผนการในด้านบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย

2. สิ่งจูงใจที่มีแค่เพียงเงิน แต่จะออกมาในรูปของการสร้างความพอใจให้แก่คนงาน ความพอใจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ นอกจากเงินเดือนพื้นฐาน และสวัสดิการต่างๆ แล้ว ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท เกียรติคุณที่ได้รับจากบริษัท ความมั่นคงแห่งชีวิตที่ได้จากการค้ำประกันของบริษัท สวัสดิการที่จำเป็นในการครองชีพ ตลอดจนความสนุกสนานจากการทำงาน และงานรื่นเริงต่างๆ ของบริษัทเพื่อสร้างความเป็นกันเอง

3. การมีส่วนร่วมของคนงาน คือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในขบวนการตัดสินใจ หรือที่เรียกว่า nemawashi เป็นการใช้วิธีชักจูงของฝ่ายที่เห็นด้วยประกอบกับ

การฟังความเห็นจากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย ถ้าจำเป็นก็ต้องปรับมติที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันได้ มติที่ออกมาจึงทำให้ทุกฝ่ายพอใจ และทุกคนก็พร้อมที่จะปฏิบัติตาม ดังนั้นในวัฒนธรรมการบริหารงานทางธุรกิจแบบญี่ปุ่นจึงให้ความสำคัญกับการประชุม องค์การญี่ปุ่นจะมีการประชุมบ่อยมากกว่าในองค์การไทย และระบบการบริหารงานของญี่ปุ่นเป็นการเสนอความเห็นจากเบื้องล่าง bottom up คือลูกน้องจะปรึกษาหารือกันจนตกลงกันออกมาเป็นมติอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วนำมาให้ผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบอยู่เป็นผู้ประกาศ และอนุมัติมันนั้นๆ

4. การเน้นความสงบภายใน (chowa) วัฒนธรรมการบริหารของญี่ปุ่นประเด็นนี้จะเน้นการผูกกำลังจากภายในองค์กร เพื่อที่จะแข่งขันกับภายนอก ดังนั้นการแข่งขันแบบปิดแข่งปิดขาคงมีน้อยซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมขององค์กรตะวันตกที่เน้นการแข่งขันกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ แต่ในการปฏิบัติแล้วชาวญี่ปุ่นจะชอบจับกันเป็นกลุ่ม เป็นทีมซึ่งมักจะแบ่งการจับกลุ่มตามสถาบันการศึกษาเดียวกัน หรือตามอุดมการณ์หรือแนวคิดการทำงานที่คล้ายคลึงกัน แต่การแบ่งกลุ่มดังกล่าวก็ได้แบ่งอย่างรุนแรงจนเป็นผลทำให้เกิดความแตกแยกภายในองค์กร

5. ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณสมบัติเด่นของคนญี่ปุ่นและการดำเนินการของญี่ปุ่นในวงการธุรกิจของญี่ปุ่นจะเจรงากันอย่างเคร่งเครียด แต่เมื่อตกลงกันแล้วเข้าจะปฏิบัติตาม ดังนั้นในวงการธุรกิจจึงไม่ค่อยได้ยินคำว่า เบี้ยว โกง หรือส่งสินค้าให้ลูกค้าต่ำกว่าคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริตของคนญี่ปุ่นจะแสดงออกมาในรูปของการตรงต่อเวลา จะซื้อตรงต่อเวลาในการนัดหมายซึ่งลักษณะของการซื่อสัตย์นี้เป็นลักษณะประจำชาติตั้งแต่สมัยโบราณ หรือสมัยซามูไรก็ว่าได้ ดังนั้นความซื่อสัตย์สุจริตจึงเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการที่จะช่วยให้ธุรกิจของญี่ปุ่นขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ เพราะในการขยายตัวจะต้องอาศัยบุคลากรที่รับผิดชอบในแผนกต่างๆ เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว หากชาติใดที่คิดจะร่วมมือกับชาวญี่ปุ่นในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวจริงๆ แล้ว ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง

6. ระบบของผู้ชาย ในสังคมธุรกิจญี่ปุ่นนั้นจะเห็นได้ว่าบรรดานักบริหารแถวหน้าส่วนมากเป็นผู้หญิงนั้นมีอยู่น้อยมากหรืออาจกล่าวได้ว่าระบบธุรกิจแบบญี่ปุ่นจะให้การยอมรับและสนับสนุนผู้บริหารที่เป็นผู้ชายมากกว่าซึ่งผลของพฤติกรรมนี้สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมการดำรงชีวิตพื้นฐาน ประจำวันของญี่ปุ่นเอง

7. ระบบพีระมิด เป็นระบบที่ไม่ว่าวงการใดๆ ของญี่ปุ่นจะมีลักษณะมีคนเป็นจำนวนน้อยอยู่ด้านบน และมีคนในระดับล่างรองรับเป็นจำนวนมาก เช่นจะเห็นได้ว่าลักษณะการเชื่อมโยงทางธุรกิจขององค์กรญี่ปุ่นนั้นจะเป็นลักษณะบริษัทรับช่วง คือบริษัท A เป็นบริษัทแม่ จะมีบริษัทรับช่วงอันดับแรกอยู่ 5 บริษัท บริษัทรับช่วงที่สองอยู่ 100 บริษัท บริษัทรับช่วงที่สามอยู่ 500 บริษัทซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบพีระมิด

8. ให้ความสำคัญกับลูกค้า ดังจะเห็นได้จากในวงการค้าแทนที่ผู้ขายจะแข่งขันกัน ในด้านการลดราคาตัดกันเหมือนการกระทำในต่างประเทศแถบตะวันตก แต่ลักษณะการบริหารการขายของญี่ปุ่นจะเน้นการแข่งขันที่มีใช้ราคา คือเน้นทำที่อ่อนนุ่ม จริใจและให้เกียรติแก่ผู้บริโภคจนทำให้ผู้ซื้อรู้สึกเป็นสุขที่ได้ไปซื้อของที่ร้านค้านั้น และให้ความสำคัญในการจัดหีบห่อที่ประณีตสวยงามมีการลงทุนใช้กระดาษหรือวัสดุที่ดีในการจัดหีบห่อเพื่อเป็นมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้ธุรกิจญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาเพื่อพยายามที่จะผลิตสินค้าให้ได้ต้นทุนต่ำ มีคุณภาพ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งจะให้ความสนใจกับข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าในด้านจุลภาคและมหภาค จึงทำให้ทราบถึงรสนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างถ่องแท้ซึ่งเป็นการแสดงถึงการแสวงหาและรักษาลูกค้าของตนไว้ในระยะยาว

9. การพัฒนานักบริหารธุรกิจ องค์กรญี่ปุ่นจะคัดสรรผู้ร่วมงานโดยศึกษาจากลักษณะของการทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือไม่ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในวงการธุรกิจขององค์กรญี่ปุ่น หลังจากนั้นก็จะให้เข้ามาเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพด้านทักษะเฉพาะด้านต่างๆ ต่อไป โดยอันดับแรกที่เข้ามาจะหัดให้ทำงานในระดับล่างที่ไม่ใช้ทักษะหรือฝีมือ เพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับงานระดับล่างและให้เข้าใจระบบทั้งหมดขององค์กรจากประสบการณ์ของตนเอง เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งบริษัทจะเริ่มสอนเทคนิคในการทำงานยกระดับความรู้ และปล่อยให้ตัดสินใจในโครงการที่สำคัญมากขึ้น และจนถึงขั้นต่อมาก็จะเริ่มพัฒนาด้วยการให้ไปเข้ารับการอบรมหรือฝึกงานที่ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์และความคิดใหม่ๆ นำมาปรับปรุงการบริหารองค์กรต่อไป

10. การวางแผนการทำงาน องค์กรญี่ปุ่นจะมีแผนที่ค่อนข้างแน่นอนในการปฏิบัติงานทั้งในลักษณะรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายปีทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนดังกล่าวจะถูกควบคุมด้วยระบบงบประมาณ ดังจะเห็นได้ว่าเป็นการทำงานแต่ละขั้นขององค์กรญี่ปุ่นจะมีกำหนดการอย่างละเอียด และมีการบันทึกอย่างเป็นลำดับ และจะซักซ้อมความเข้าใจในเรื่องของลำดับการทำงานอย่างรัดกุม ดังนั้นการเป็นองค์กรที่เป็นระเบียบ จริ่งจืดต่อชีวิต และให้ความสำคัญต่อการวางแผนโดยเคร่งครัดจึงทำให้องค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ

1.6 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1.6.1 ไชน์ (Schein. 1990) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1.6.1.1 รูปแบบของสมมติฐานพื้นฐาน

1.6.1.2 ได้รับการสร้างขึ้น ค้นหาและพัฒนาโดยกลุ่ม

1.6.1.3 ได้จากการเรียนรู้ในการจัดการปัญหา ความเปลี่ยนแปลงภายนอก และการรวมตัวภายในองค์กร

1.6.1.4 จะมีการพิจารณาว่ารูปแบบดังกล่าวดีเพียงพอหรือไม่

1.6.1.5 ถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่

1.6.1.6 ให้มีการรับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาในทางที่ถูกที่ควร

วัฒนธรรมองค์กรในความเห็นของไชน์ (Schein. 1990) นั้นมีลักษณะเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังสม และพัฒนาขึ้นโดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรโดยส่วนรวม เพื่อต่อสู้ และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นจะต้องเหมาะสม สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรได้อย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ

1.6.2 ฮอฟสเตด (Hofstede. 1980) ในบริษัท IBM ได้มีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา 4 มิติ ได้แก่

1.6.2.1 มิตិความเหลื่อมอำนาจ (Power Distance)

1.6.2.2 มิตติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

1.6.2.3 มิติปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม (Individualism/Collectivism)

1.6.2.4 มิตติความเป็นชาย และความเป็นหญิง (Masculinity/Femininity)

1.6.3 ดีล และเคนเนดี้ (Deal and Deneddy. 1982) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1.6.3.1 วัฒนธรรมองค์กรคนเอาจริงเอาจัง ยอดนักสู้ (Tough-guy macho Culture)

1.6.3.2 วัฒนธรรมองค์กรมุ่งมั่นหนัก และสนุก (Workhard-playhard Culture)

1.6.3.3 วัฒนธรรมองค์กรเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet-your-company Culture)

1.6.3.4 วัฒนธรรมองค์กรยึดกระบวนการ ขั้นตอนเป็นหลักในการทำงาน (Process Culture)

1.6.4 วิลเลียม และคณะ (William and other. 1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่

1.6.4.1 มุ่งอำนาจ (Power Orientation)

1.6.4.2 มุ่งบทบาท (Role Orientation)

1.6.4.3 มุ่งงาน (Task Orientation)

1.6.4.4 มุ่งคน (People Orientation)

1.6.5 สเมอริช (Smircich. 1983; citing Smircich; & Culas. 1987) ได้สรุปแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของนักวิชาการข้างต้น ออกมาได้เป็น 2 แนวทางหลักๆ คือ

1.6.5.1 แนวทางที่เห็นว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร (Culture as a variable) โดยจะเป็นในลักษณะของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวขององค์กร หรือเรียกว่า “Culture is something and organization has”

1.6.5.2 แนวทางที่เห็นว่า องค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรมหนึ่ง (Culture as a root metaphor) ซึ่งเห็นได้ว่า วัฒนธรรมเป็นความคิด ความเชื่อที่มีอยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร แต่มองว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม หรือเรียกว่า “Culture is something and organization is”

2. ความหมาย และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง วอลเลอ์สแตน (สง่า ภู่อรงค์. 2540: 33 ; อ้างอิงจาก Wallerstein.) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่การศึกษาวิชาการด้านการบริหาร มุ่งศึกษาในมิติความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ เช่น กิตติมา ปรีดีดิลล (2529: 320) สรุปไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกชอบ หรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขาได้ ส่วนจันทราณี สงวนนาม (2533: 79) สรุปว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญ กำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการทำงานส่งผลต่อความก้าวหน้า และความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

ความพึงพอใจเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ เป็นความรู้สึกส่วนตัวที่มีสุขเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนในสิ่งที่ขาดหายไป และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคลที่มีผลต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมนั้น

บาร์สและรูย์ (Byars; & Rue. 2000: 301-303) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานคือทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงานต่องาน ซึ่งถือวาระบบรางวัลตอบแทนมีผลกระทบที่สำคัญต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานต่องานนั้นๆ ในอีกทางหนึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นที่เป็นพฤติกรรมระบบรางวัลภายนอกแล้ว ยังมีผลต่อระบบรางวัลภายในของผู้ได้รับด้วยซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติต่องาน สภาพการทำงาน ทัศนคติต่อบริษัท เงินเดือนที่ได้รับ ทัศนคติต่อผู้บริหาร

แอฟเฟิลไวท์ (ชัชวาล เตียวกุล. 2543 : 5; อ้างอิงจาก Applewhite. 1965 : 5) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในงานมีความหมายกว้างรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย

สเตรสส์ และเซเลส (Strauss; & Sayles. 1960 : 119-127) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกพึงพอใจเมื่องานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้

กิลเมอร์ (Gilmer, B. Von Haller. 1967) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ผลของทัศนคติต่างๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานและมีส่วนสัมพันธ์กัน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งความพึงพอใจนั้นได้แก่ รู้สึกมีความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

วรูม (Vroom.1964) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานที่ตนปฏิบัติอยู่ คำว่าความพึงพอใจในการทำงานและเจตคติต่องาน เป็นคำที่สามารถใช้แทนความหมายกันได้ เจตคติทางบวกต่องานเทียบได้กับความพึงพอใจในการทำงานและเจตคติทางลบต่องานเทียบได้กับความไม่พึงพอใจในการทำงาน

บลัมและเนย์เลอร์ (ณัฐธิดา ปานศักดิ์. 2544 ; อ้างอิงจาก Blum; & Naylor.1968) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ สภาพของงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน

ล็อก (Locke. F.A. 1976) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานหมายถึงความพอใจ หรือสภาวะอารมณ์ทางบวกที่เป็นผลจากการประเมินของบุคคลเกี่ยวกับงาน หรือประสบการณ์จากงาน ลูธานส์ (Luthans) สรุปว่าการศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในงานต้องศึกษา 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในงานในรูปอารมณ์ตอบสนองต่อสถานการณ์การทำงาน ศึกษาความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องเปรียบเทียบผลตอบแทนจากการทำงานกับสิ่งที่คาดหวัง การศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในงานลักษณะทัศนคติต่องานในมิติต่างๆ ซึ่ง สมิธ เคนดัล และฮูลิน (Smith, Kendal ; & Hulin) ได้เสนอว่าการศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในงานต้องศึกษาทัศนคติหรือการตอบสนองอารมณ์ที่มีต่อลักษณะสำคัญของงาน รวม 5 มิติ คือ ตัวงาน ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้า หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

จากความหมายต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ โดยเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ได้แก่ผลตอบแทนและเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การ

บริหารงานและนโยบายบริษัท ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

อารี พันธ์มณี (2538: 10) อธิบายทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีความต้องการความสุขส่วนตัว (Hedonistic Theory) คณาจารย์จากภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการความสุขส่วนตัวในเรื่องแรงจูงใจไว้ว่า ในสมัยโบราณเชื่อกันว่ามูลเหตุสำคัญของมนุษย์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจก็เพราะใจมนุษย์ต้องการหาความสุขส่วนตัวและพยายามหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด

2.1.2 ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instinctual Theory) สัญชาตญาณเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดซึ่งทำให้บุคคลมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้

2.1.3 ทฤษฎีการมีเหตุผล (Cognitive Theory) ทฤษฎีหลักการมีเหตุผลเป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อมั่นในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในการมีเหตุผลที่จะตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ เพราะบุคคลทุกคนมักจะมีสติปัญญา นอกจากนั้น ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าบุคคลมีอิสระที่จะกระทำพฤติกรรมได้อย่างมีเหตุผล และสามารถตัดสินใจต่อการกระทำต่างๆ ได้มีความรู้ว่าจะต้องทำอะไร ประเมินสิ่งใด และควรต้องตัดสินใจออกมาในลักษณะใด

2.1.4 ทฤษฎีแรงขับ (Drive Theory) โดยปกติแล้วพฤติกรรม และการกระทำต่างๆ ของบุคคลนั้นจะมีส่วนสัมพันธ์กับแรงขับภายในของแต่ละบุคคล แรงขับภายในแต่ละบุคคลนั้นเป็นภาวะความตึงเครียดนั้นได้ออกไป แรงขับมีลักษณะที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ แรงขับภายในร่างกาย และแรงขับภายนอก ร่างกาย หรือแรงขับพุทัญญู เป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการทางด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป อันเป็นผลมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่สะสมไว้ในแต่ละบุคคล

2.1.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Mallow's hierarchy of needs) ซึ่งกล่าวไว้ว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแล้วแต่มีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น และความต้องการของมนุษย์นี้มีลักษณะเป็นลำดับขั้น กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ลำดับความต้องการ ได้แก่

2.1.5.1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น

2.1.5.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย

2.1.5.3 ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

2.1.5.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจสถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

2.1.5.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self – actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

2.1.6 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เป็นทฤษฎีความต้องการที่มีพื้นฐานจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์โดยได้เสนอแนวคิดใหม่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ที่ลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์แต่มีข้อแตกต่างอยู่ คือ เขาเสนอว่าความต้องการของมนุษย์อาจถูกจับกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ด้วยกัน คือ

2.1.6.1 ความต้องการยังชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และทางวัตถุ

2.1.6.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนฝูง ฯลฯ

2.1.6.3 ความต้องการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างสรรค์ ที่จะก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ใช้ความสามารถของตนให้เต็มกำลังสมรรถนะ และให้มีการพัฒนาตนเอง ต่อเนื่องไป แนวความคิดว่าด้วยความต้องการดังกล่าวนี้มีลักษณะแตกต่างจากแนวคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการ 2 ประการ คือ ไม่อ้างว่าความต้องการใดจะต้องได้รับการบำบัดก่อนอะไร ประการที่ 2 คือ แม้มีการบำบัดความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็ตาม ความต้องการอย่างนั้นก็ยังคงเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ต่อไป

2.1.7 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก (Hertzberg's two factor theory)

อรุณ รักธรรม (2538 : 451-452) บุคคลที่เสนอแนวคิดนี้ คือ เฟรดเดอริก เฮอริซเบิร์ก (Frederick Hertzberg) เน้นถึงผลรางวัลตอบแทน และผลการกระทำเพื่อบำบัดความต้องการของบุคคล โดยชี้ว่ามีปัจจัย 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับความพอใจในงาน และอีกกลุ่มเกี่ยวกับความไม่พอใจในงาน

2.1.7.1 กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจนั้นถูกเรียกว่า ตัวจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ความก้าวหน้า หรือการได้รับเลื่อนขั้น เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหางานเป็นหลัก

2.1.7.2 กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานเรียกว่า ปัจจัยสุขภาพหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เช่น ค่าจ้างเงินเดือน การสอดคล้องบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน การบริหาร ปัจจัยนี้จะเกี่ยวกับลักษณะและสภาพของงาน

ผลงานการวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้สนับสนุนข้อคิดแนวนี้นัก เนื่องจากแนวคิดนี้พอใจในงานง่ายเกินไป แต่แนวคิดนี้มีส่วนช่วยอย่างมากในการพัฒนาการกำหนดงาน

2.2 ความพึงพอใจของพนักงานในแต่ละด้าน

การศึกษาในด้านความพึงพอใจในงานจากการศึกษาของ Mayo and others (อ้างอิงจาก เกตสินี ธีปประสาน. 2539: 61) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจของพนักงานที่โรงงานเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริกคอมพานี (Western Electric Company) ในปี ค.ศ. 1930 ซึ่ง Mayo and others ได้ทดลองโดยดัดแปลงความเข้มของแสงสว่างในบริเวณที่ทำงาน การกำหนดมาตรฐานของการจ่ายค่าจ้าง การกำหนดช่วงเวลาพักผ่อน และสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ของโรงงาน เพื่อทดสอบดูว่าผลการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะมีผลต่อการผลิตอย่างไรบ้าง ผลปรากฏว่าผลผลิตของพนักงานทำการศึกษามีเพิ่มขึ้นถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานจะเลวกว่าเดิมก็ตาม Mayo and others อธิบายสรุปได้ว่า ผลผลิตของพนักงานจะสูงขึ้นเมื่อมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อตัวคนงาน การเอาใจใส่ดังกล่าวจะทำให้คนงานรู้สึกว่ามีสถานภาพพิเศษในสายตาของเพื่อนร่วมงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของคนงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจ การปฏิบัติอย่างยุติธรรมจะช่วยเสริมทัศนคติที่ดีของคนงานจึงทำให้เห็นได้ว่าขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542: 130)

การให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจในแต่ละด้านจะก่อให้เกิดความพึงพอใจโดยรวมสูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐณิชา ปานศักดิ์ (บทคัดย่อ: 2544) เรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท มั่นคงยัง จำกัด โดยผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดซึ่งประกอบด้วยกัน 7 ด้านดังนี้

2.2.1.1 ผลตอบแทนและเงินเดือน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยได้มีผู้กล่าวถึงผลตอบแทนและเงินเดือนไว้ดังนี้

ลือค (ญัฐณิชา ปานศักดิ์. 2544: 23 ; อ้างอิงจาก Locke. F.A. 1976) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำการศึกษาวิจัยในปี ค.ศ.1976 มี 9 องค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งในองค์ประกอบนั้นคือ เงินเดือน ได้แก่จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ

บาร์นาร์ด (กิติมา ปรีดีติติก. 2529 : 280 ; อ้างอิงจาก Barnard, C.I. 1968) กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรใช้เครื่องมือกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ซึ่งหนึ่งในนั้นเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

สมิธ และคณะ (ณัฐธินา ปานศักดิ์. 2544 : 21 ; อ้างอิงจาก Smith ; & Others. 1961) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานที่คล้ายกันในส่วนของการรายได้และเงินเดือนไว้ว่า จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรม หรือเท่าเทียมกันของการรายได้

ธวัชชัย เจริญดี (2544: 23) รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับหมายถึง รายได้ประจำที่ทางองค์การจ่ายให้ รวมถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าครองชีพ โบนัส เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการอื่นๆ ที่ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

บรรจง อภิรติกุล (2528: 160) กล่าวถึงค่าตอบแทนไว้ดังนี้ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส เงินทดแทน คอมมิชชั่น ค่าเบี้ยเลี้ยง เบี้ยขยัน เบี้ยต่างจังหวัด ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานกะ เงินค่าครองชีพ ค่าจ้าง เงินเดือน

สรุปได้ว่า การได้รับผลตอบแทน และเงินเดือนซึ่งอยู่ในรูปเงินเดือนประจำ เงินล่วงเวลา เงินโบนัส หรือค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ อย่างเพียงพอ และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ

2.2.1.2 สวัสดิการและผลประโยชน์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยได้มีผู้กล่าวถึงสวัสดิการ และผลประโยชน์ ดังนี้

กิลเมอร์ และคณะ (กิตติมา ปรีดีติติก. 2529 : 321 ; อ้างอิงจาก Gilmer, Haller B. ; & Others. 1966) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจไว้ 10 ประการ หนึ่งในนั้นว่าด้วยผลประโยชน์ตอบแทน เช่น เงินบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัยซึ่งสองคล้อยกับ มิลตัน (Milton) (อ้างอิงจาก ภูษวรรณ อุดมชัยรัตน์. 2543: 14 ; อ้างอิงจาก Milton L. Blum ; & James C. Naylor. 1968) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในด้านผลประโยชน์ หมายถึง บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ซึ่ง Locke (ณัฐธินา ปานศักดิ์. 2544: 12 ; Locke. F.A. 1976) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกันแต่มีส่วนที่เพิ่มเติมคือ การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี Haller (กนกวรรณ แสงหาญ. 2538: 13-14 ; , Gilmer, Haller B. ; & Others. 1966) กล่าวว่า สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์ถือกันว่าเป็นเงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงานการบริการและรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

เดวิด (ธวัชชัย เจริญดี. 2544 : 15 ; อ้างอิงจาก David C. McClelland ; & J.W. Atkinson. 1958) เชื่อว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานปัจจุบันอยู่สูงย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยจัดองค์ประกอบต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

มานพ สวามีชัย (2527 : 166-167) กล่าวว่าสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึงประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน และค่าจ้างที่องค์กรได้จัดให้แก่พนักงานทั้งในรูปของ ตัวเงิน และอื่นๆ ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงานจะช่วยลดอัตราการ ลาออกจากงานของพนักงานลงได้ ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ช่วยให้พนักงานเกิด ความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัย มีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ พร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กรซึ่งได้จัดชนิดของสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลเป็น 4 ประเภท คือ

- ด้านความมั่นคงปลอดภัยของพนักงาน สวัสดิการที่จะจัดให้เพื่อสร้างความมั่นคง ปลอดภัยให้แก่พนักงานอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น ประกันอุบัติเหตุให้แก่พนักงาน ประกันชีวิตให้แก่ พนักงาน บำเหน็จบำนาญ สวัสดิการในด้านที่อยู่อาศัย เช่น ให้กู้เงินซื้อบ้าน จัดสร้างที่พักให้อยู่ฟรี ให้ เช่าซื้อ หรือให้เช่าราคาถูก ช่วยค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

- ผลประโยชน์เรื่องเวลา เช่น ให้วันหยุดพักผ่อนประจำปี ให้สิทธิในการลาต่างๆ เช่น ลาป่วย ลาป่วย ลากิจ และอื่นๆ

- โบนัสและรางวัล เช่น เมื่อบริษัทได้รับกำไรหรือผลประโยชน์อื่นๆ เป็นพิเศษก็แบ่ง ผลประโยชน์นั้นให้แก่พนักงานในรูปแบบโบนัส และรางวัล โครงการให้บริการต่างๆ เช่น จัดสโมสร หา สถานที่เล่นกีฬาให้ ช่วยเหลือสนับสนุนในกิจกรรมอื่นๆ เช่น ด้านดนตรี ตั้งร้านสหกรณ์ ตั้งสหกรณ์ออม ทรัพย์ บริการให้เงินกู้ยืมในกรณีฉุกเฉิน

- โครงการให้บริการต่างๆ เช่น จัดสโมสร หาสถานที่เล่นกีฬาให้ ช่วยเหลือสนับสนุน ในกิจกรรมอื่นๆ เช่น ด้านดนตรี ตั้งร้านสหกรณ์ ตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ บริการให้เงินกู้ยืมในกรณีฉุกเฉิน

สรุปได้ว่า การได้รับสวัสดิการ และประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานพึงจะได้รับจากการ ปฏิบัติงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือบุตร และสวัสดิการอื่นๆ ที่ ได้รับอย่างเหมาะสม และเพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และรู้สึก มั่นคงในอาชีพของตนเอง

2.2.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดการ และการบริหารแม้จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยกับบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา บุคลิกภาพ แต่สามารถจัดหาปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลที่มีส่วน ในการทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ โดยการเลือกสถานที่ตั้งของโรงงาน หน่วยงาน โดยคำนึงถึง สภาพแวดล้อมที่จะไม่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ลดการจำเจ การจัดบรรยากาศของหน่วยงานให้ เหมาะสมกับการทำงาน บรรยากาศแจ่มใส (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 156)

สภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนในการสร้างเสริมแรงจูงใจ และก่อให้เกิดความ พึงพอใจในการทำงาน ได้มีผู้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจไว้ดังนี้

เฮิร์สเบิร์ก และคณะ (สุรชัย มัทธนาทวิ. 2538 : 20-21 ; อ้างอิงจาก Herzberg, F. ; & Others. 1959) กล่าวถึงความพึงพอใจของมนุษย์ โดยแยกพิจารณาเป็น 2 ปัจจัย โดยปัจจัย

ด้านสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจะกระตุ้นจิตใจได้ แต่ถ้าหากปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปจะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

บาร์นาร์ด (กิติมา ปรีดีดิกล. 2529 : 280 ; อ้างอิงจาก Barnard. C.I. 1968) กล่าวว่า เครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ ในสำนักงาน ตลอดจนวัตถุสิ่งของต่างๆ อยู่ในสภาพที่น่าพอใจ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

ล๊อค (สิทธิชัย สุขวงศ์. 2540 : 20 ; อ้างอิงจาก Locke. F.A. 1976) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่เขาได้ทำการศึกษารวบรวมไว้ในปี ค.ศ. 1976 ไว้ดังนี้คือ สภาพการทำงาน (Working Condition) สภาพการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) รวมถึงอุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพในห้องทำงาน การทำงาน ที่ตั้งขององค์กรหรือโรงงาน ระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดให้มีสภาพแวดล้อม ได้แก่ แสง เสียง อากาศ สิ่งแวดล้อม รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือในการประกอบการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

2.2.1.4 การบริหารงาน และนโยบายบริษัท เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้มีผู้กล่าวถึงการบริหารงานและนโยบายบริษัท โดยให้ความหมายของนโยบาย และการบริหารไว้ดังนี้

เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Hertzberg and Others) (สุรพันธ์ มหัทธนะ. 2538 : 20 – 21 ; อ้างอิงจาก Herzberg, F. ; & Others. 1959) กล่าวถึงความพอใจของมนุษย์ โดยการแยกพิจารณาเป็น 2 ปัจจัย โดยปัจจัยด้านการบริหารงาน และนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจะกระตุ้นจิตใจได้ แต่ถ้าหากปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปจะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้

ฮาร์เวล (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 20 ; อ้างอิงจาก Harrel, Robert, R., Jr. Min, D. 1996) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลายประการ และประการที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ องค์ประกอบด้านการบริหารและการควบคุม เช่น ความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงานด้านต่างๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 132 – 139) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยความชัดเจนของนโยบายที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายบริษัท รวมทั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานในระดับฝ่ายปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การบริหารงาน และนโยบายบริษัทที่มีความชัดเจน และพนักงานทุกคนได้รับความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกันจึงจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

2.2.1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีส่วนในการสร้างเสริมจิตใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติ มีผู้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไว้ดังนี้

แอปเปิลไวท์ (สิทธิชัย สุขวงศ์. 2540 : 14 ; อ้างอิงจาก Applewhite. 1965) กล่าวว่าความพึงพอใจนั้นเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการปฏิบัติงานซึ่งมีความหมายรวมถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ได้แก่ การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้

สมยศ นาวิการ (2525 : 224) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานในส่วนของเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือ และเป็นมิตรจะเป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจอย่างหนึ่ง พนักงานต้องการโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน หากเพื่อนร่วมงานสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ พนักงานก็มักจะใช้เพื่อนร่วมงานเป็นกระบอกเสียงสะท้อนปัญหาของพวกเขาได้

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกื้อกูลกันเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการอยู่ร่วมกันในระหว่างปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

2.2.1.6 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นกัน ได้มีผู้ให้ความหมายของโอกาสก้าวหน้าในการทำงานไว้ดังนี้

ไฟซ์แมน และ บาสส์ (นำพร ไหววอง. 2537 : 40 ; อ้างอิงจาก Fleishman, Edwin A., Alan R. ; & Bass. 1974) กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของงาน โดยได้ร่วมมือกับ Kendae and Hulin สร้างดัชนีลักษณะงาน (Job-Descriptive Index: J.D.I) ประกอบด้วยปัจจัยในการทำงานคือการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามความสามารถ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา

ล๊อค (สิทธิชัย สุขวงศ์. 2540 : 21 ; อ้างอิงจาก Locke. F.A. 1976) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่เขาได้ทำการศึกษารวบรวมไว้ในปี ค.ศ.1976 ดังนี้ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) คือโอกาสที่ลูกจ้างหรือผู้นำทำงานและได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เพราะในการปฏิบัติงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรม และเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับ

มิลตัน (ภูษวรรณ อุดมชัยรัตน์. 2543 : 14 ; อ้างอิงจาก Milton L. Blum ; & James C. Naylor. 1968) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานดังนี้ การเลื่อนตำแหน่งงาน หมายถึงโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งโดยความยุติธรรม

สรุปได้ว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือการพิจารณาผลงานความดีความชอบ การได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่รวมทั้งการได้รับโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

2.2.1.7 การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานจะมีส่วนในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวถึงการได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานไว้ดังนี้

ล็อก (Locke) (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544: 13 ; อ้างอิงจาก Locke. F.A. 1976) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่เขาได้ทำการศึกษารวบรวมไว้ในปี ค.ศ.1979 ไว้ว่าการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลที่ทำงานเกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จ ควรจะได้รับการยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญให้ความเชื่อถือกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความ สามารถ และทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี

มิลตัน (ภูษวรรณ อุดมชัยรัตน์. 2543: 14 ; อ้างอิงจาก Milton L. Blum ; & James C. Naylor. 1968) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานดังนี้ การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน

สรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือ และการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑา เทียนไทย (2534: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยได้ข้อสรุปจากการวิเคราะห์คือ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทยได้นำเอารูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วมาใช้ (modified version) ซึ่งไม่เหมือนกับรูปแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิมจากลักษณะเด่นๆ 7 ประการของการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า (Slow Evaluation and Promotion) แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Non-Specialized Career Path) การควบคุมที่ไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanisms) การตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making) การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility) ความผูกพันทั้งหมด (Holistic Concern)

จากการวิจัยได้พบว่าในลักษณะเด่นทั้ง 7 ประการของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนี้ การควบคุมที่ไม่เด่นชัดเป็นคุณลักษณะที่บริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นได้นำมาใช้กันมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันในคุณลักษณะของแนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างที่ยึดถือการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นหลักนั้นได้ถูกนำมาปฏิบัติน้อยที่สุด ความแตกต่างในเรื่องวัฒนธรรม ทศนคติ ภาษา ตลอดจนระดับการศึกษาเป็นข้อจำกัดที่จะรับเอาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยได้อย่างเต็มรูปแบบเหมือนดังที่ปฏิบัติในบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

บอร์ควิสท์ (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 41 ; อ้างอิงจาก Borquist. M. 1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลที่ซูเปอร์เบน พบว่าแหล่งที่มาของความพึงพอใจจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับนับถือเป็นที่มาของความพึงพอใจมากที่สุด และพบว่าแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจ เช่น ปริมาณงาน การถูกบีบบังคับ นโยบายบริหาร

วาเรช (อ้างอิงจาก ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544 : 41 ; อ้างอิงจาก Valez. 1972) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย องค์ประกอบภายในได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน และความเจริญก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบภายนอกของงานได้แก่สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งการวิจัยพบว่าผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายนอกของงานซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายของการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้า

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524 : 112) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย พบว่าคนไทยมีแนวความคิด และความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานว่า การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกันได้ การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเอาชนะสภาวะแวดล้อมธรรมชาติเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การสะสมทรัพย์ที่หามาได้จากการทำงานไม่ใช่เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ และคนไทยมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน คือต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลัง ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง ต้องการงานที่มีอิสระ รวมทั้งพบว่าคนไทยมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงาน คือไม่มีการวางแผนในการทำงาน มีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียว ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม ไม่มีวินัยในการทำงาน

นันทภรณ์ หมอดี (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในศูนย์ควบคุมการบินส่วนภูมิภาคเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการทำงาน

ตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน และหาปฏิสัมพันธ์ตามตัวแปรดังกล่าว และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานบริษัท โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก พนักงานบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีวัฒนธรรมการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ได้แก่ ส่งเสริมให้พนักงานได้มองเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมการทำงาน โดยการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานให้มีความรู้ ความเข้าใจเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน และนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการทำงาน

สุรชัย มหัทธนนทวิ (2538: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณี เจ้าหน้าที่องค์กรพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรพัฒนาเอกชนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ลักษณะภูมิหลังของเจ้าหน้าที่ ปัจจัยด้านครอบครัว และระบบงานที่องค์กรจัดให้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่นการให้อิสระทางด้านการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ในการวางแผนจนกระทั่งการติดตามประเมินผลซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรประกอบกับลักษณะงานที่มีความท้าทายทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งบรรยากาศในการทำงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่มีความเข้าใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมทั้งเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน อาจรวมไปถึงทีมงานที่มีการประสานการแบ่งงานที่ดี และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

โมตรี แสงหาญ (2547: 27) ได้สรุปปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยคุณลักษณะงานที่ใช้ทำนายความพึงพอใจของพนักงานสามารถแบ่งลักษณะงานได้ 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน ผลสะท้อนจากงานซึ่งในแต่ละด้านสามารถทำนายความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และขึ้นอยู่กับ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงาน

อรรวรรณ อนันต์วรณิชย์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับต่างๆ ในบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยจากผลการศึกษาพบว่าบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในไทยเจ็ดแห่งจากอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยมีนโยบาย และวิธีปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เหมือน และแตกต่างกัน นอกจากนโยบาย และแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันแล้ว วัฒนธรรมของแต่ละชาติยังมีส่วนกำหนดขอบเขตวิธีปฏิบัติของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกันบริษัทเหล่านี้ใช้วิธีปฏิบัติที่กำหนดโดยบริษัทแม่หรือมีการดัดแปลงหรือปรับวิธีการที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ยังมีหลายวิธีปฏิบัติที่บริษัทสาขาในไทยพัฒนาขึ้นเอง หรือปฏิบัติตามวิธีการที่เป็นที่นิยมในท้องถิ่น

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยอเมริกัน และญี่ปุ่น” ผลการศึกษาพบว่าพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยมีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติ ได้แก่ มิติงาน มิติกลุ่ม และมิติบุคคลมากที่สุด ในขณะที่พนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่นมีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติน้อยกว่าตามลำดับ

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยและญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยอเมริกัน การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย

สุภาภรณ์ มหิกุล (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์แก้วของประเทศไทย พบว่าลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะเน้นอนาคตเป็นอันดับหนึ่ง เน้นความเป็นเพศชาย ความมีมนุษยธรรม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การใช้อำนาจ และการเน้นความสำเร็จรองลงมา และจะเน้นลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังจะมีลักษณะเน้นอนาคตเป็นอันดับหนึ่ง เน้นความสำเร็จ และความมีมนุษยธรรมรองลงมา ส่วนลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะการใช้อำนาจ และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลจะเป็นอยู่ในระดับต่ำ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะเน้นความเป็นเพศชายเป็นอันดับหนึ่ง และความสำเร็จรองลงมา โดยการใช้อำนาจและลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลจะอยู่ในลำดับสุดท้าย ลักษณะที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกๆ ปัจจัย โดยปัจจัยที่แตกต่างกันมากที่สุด คือการเน้นความสำเร็จซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เน้นปัจจัยการใช้อำนาจโดยวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง ส่วนปัจจัยที่แตกต่างกันน้อยที่สุด คือปัจจัยการใช้อำนาจโดยวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่มีลักษณะการใช้อำนาจมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกๆ ปัจจัยโดยปัจจัยที่แตกต่างกันมากที่สุดคือ ปัจจัยลักษณะความเป็นเพศชายซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่จะมีลักษณะความเป็นเพศชายน้อยกว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยที่แตกต่างกันน้อยที่สุดคือปัจจัยการเน้นอนาคตโดยวัฒนธรรมที่เป็นอยู่เน้นอนาคตต่ำกว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547: 52-53)

บทที่3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานไทยที่มีต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงได้ทำการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยสูตรในการคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2550: 28) โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ดังนี้

สูตรการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

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

เมื่อ	n	แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	Z	แทนค่ามาตรฐานของระดับความเชื่อมั่น
	E	แทนค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิด

ดังนั้นจะได้ขนาดตัวอย่าง

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = 385 \text{ คน}$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 385 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยขอเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ หลักการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ นำไปเก็บข้อมูลตามสถานที่ต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร ให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ เช่น อาคาร The Offices at CentralWorld อาคารอ้อจ้อเฮลियง อาคาร MBK อาคาร United อาคารหริยธร เนื่องจากอาคารที่กล่าวถึงดังกล่าวเป็นอาคารที่มีบริษัทญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก และสะดวกที่จะเก็บแบบสอบถาม

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions) จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ	ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
ข้อที่ 2 อายุ	ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา	ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
ข้อที่ 4 อายุการทำงาน	ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
ข้อที่ 5 ระดับตำแหน่งงาน	ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
ข้อที่ 6 รายได้ต่อเดือน	ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในปัจจุบันในด้านการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น จำนวน 14 ข้อ โดยกำหนดคำตอบในการวัดค่าแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

<u>มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน</u>	<u>ให้คะแนน</u>
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณา ระดับความถี่ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2542 : 82)

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

ตาราง 1 แสดงเกณฑ์การแปลคะแนนเฉลี่ยแบบสอบถามส่วนที่ 2 ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความเห็น
4.21 - 5.00	มีรูปแบบการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นสูงมาก
3.41 - 4.20	มีรูปแบบการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นค่อนข้างสูง
2.61 - 3.40	มีรูปแบบการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นปานกลาง
1.81 - 2.60	มีรูปแบบการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.80	มีรูปแบบการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นน้อยมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจจำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้านดังนี้

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| 1. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ | จำนวน 3 ข้อ |
| 2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน | จำนวน 3 ข้อ |
| 3. ด้านการบริหาร และนโยบายบริษัท | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน | จำนวน 3 ข้อ |
| 5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน | จำนวน 3 ข้อ |
| 6. ด้านการยอมรับนับถือ | จำนวน 3 ข้อ |

โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบ Likert Scale มี 5 ระดับ ได้แก่

- | | |
|-------------------------|---------|
| มีความพึงพอใจมากที่สุด | 5 คะแนน |
| มีความพึงพอใจมาก | 4 คะแนน |
| มีความพึงพอใจปานกลาง | 3 คะแนน |
| มีความพึงพอใจน้อย | 2 คะแนน |
| มีความพึงพอใจน้อยที่สุด | 1 คะแนน |

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณา ระดับความถี่ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2542 : 82)

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

ตาราง 2 แสดงเกณฑ์การแปลคะแนนเฉลี่ยแบบสอบถามส่วนที่ 3 ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
4.21 - 5.00	พึงพอใจมากที่สุด
3.41 - 4.20	พึงพอใจมาก
2.61 - 3.40	พึงพอใจปานกลาง
1.81 - 2.60	พึงพอใจน้อย
1.00 - 1.80	พึงพอใจน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษา ลักษณะ รูปแบบ และวิธีการเขียนแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน และตัวแปรที่ศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามทั้งหมด 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในปัจจุบันในด้าน การบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น 14 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านต่างๆ จำนวน 18 ข้อ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความ ถูกต้อง และและขอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับเนื้อหาและจุดมุ่งหมายในการทำวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความเที่ยงตรงของเนื้อหา เพื่อนำไปปรับปรุงให้เหมาะสม จากนั้น

นำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งให้สมบูรณ์ก่อนนำไปทดลอง (Try Out)

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อนำไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามโดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.85

6. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มเป้าหมายในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบของการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย วิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ สารนิพนธ์ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาแจกแจงความถี่ของคำตอบแต่ละข้อ ด้วยการลงรหัสคำตอบในแต่ละข้อ ให้เป็นตัวเลขประจำแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วรอกลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป (General coding form) ซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูล เพื่อส่งไปบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS+ (Statistic package for the social sciences)

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา.2550: 275)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละหรือ %
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

3.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2550:276)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2550:276)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.2. วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วาณิชยปัญญา.2550:35)

$$\alpha = \frac{k \text{ covariance / variance}}{1 + (k - 1) \text{ covariance / variance}}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	covariance	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	variance	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย เพื่อสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรของการศึกษาคั้งนี้จะตั้งระดับความเชื่อมั่น 95% โดยสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานมีดังต่อไปนี้

4.1 สถิติ t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม กรณีทราบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Sample) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 (กัลยา วาณิชย์บัญชา.2550:277)

1). เมื่อความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$)

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

2). เมื่อความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$)

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2})^2}{\frac{(\frac{S_1^2}{n_1})^2}{n_1 - 1} + \frac{(\frac{S_2^2}{n_2})^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_p^2	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม
	S_p^2	=	$\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$

n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

4.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อให้ทดสอบสมมุติฐานในความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550:279)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
	MS_b	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	MS_b	=	$SS_b / (k-1)$
	MS_w	=	$SS_w / (n-k)$
เมื่อ	SS_b	แทน	ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม
	SS_w	แทน	ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
	(k-1)	แทน	Degree of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่าง กลุ่ม (df_b)
	(n-k)	แทน	Degree of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_w)

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2550)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2; n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

MSE	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)
n_i	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i
n_j	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

4.3 สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในสมมติฐาน ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชบัญชา. 2550:280)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	แทน	ผลรวมคะแนนรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum y$	แทน	ผลรวมคะแนนรวมของทั้งกลุ่ม
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y
	n	แทน	จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ความหมายของค่า r คือ

- 1). ค่า r เป็นลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
 - 2). ค่า r เป็นบวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
 - 3). ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและความสัมพันธ์กันมาก
 - 4). ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันและความสัมพันธ์กันมาก
 - 5). ถ้า $r = 0$ แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
 - 6). ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย
- เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ 0.70 ถึง 0.90) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง (ถ้าสูงกว่า 0.90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)
2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.5 (ประมาณ 0.30 ถึง 0.70) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง
3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0 (ประมาณ 0.30 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ
4. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

การทดสอบสมมุติฐาน

การทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยครั้งนี้ เลือกใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สมมุติฐานข้อที่ 1-6 คือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่างๆ ใช้สถิติในการทดสอบ ได้แก่ t-test และ One-Way ANOVA
2. สมมุติฐานข้อที่ 7-8 คือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่างๆ สถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson Correlation

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

H_0	แทน	สมมุติฐานหลัก
H_1	แทน	สมมุติฐานรอง
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t-Distribution
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F-Ratio	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F-Distribution
F-Prop.,p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานและความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 7 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยโดยรวม และรายด้าน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานไทยที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับของตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน โดยการแจกแจงจำนวน(ความถี่) และร้อยละดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับของตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.1 เพศ		
ชาย	177	44.25
หญิง	223	55.75
รวม	400	100.00
1.2 อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	202	50.50
30-40 ปี	156	39.00
41 ปีขึ้นไป	42	10.50
รวม	400	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.3 ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	72	18.00
ปริญญาตรี	243	60.75
สูงกว่าปริญญาตรี	85	21.25
รวม	400	100.00
1.4 อายุการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	59	14.75
1-5 ปี	193	48.25
6-10 ปี	113	28.25
11 ปีขึ้นไป	35	8.75
รวม	400	100.00
1.5 ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับปฏิบัติการ	294	73.50
ระดับบริหาร	106	26.50
รวม	400	100.00
1.6 รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	33	8.25
10,001- 25,000 บาท	178	44.50
25,001-40,000 บาท	103	25.75
40,000 บาทขึ้นไป	86	21.50
รวม	400	100.00

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 400 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 55.75 เพศชาย จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25

อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 อายุ 30-40 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 อายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50

ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.75 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25

มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 14.75 มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.25 มีอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.25 มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.75

ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 ระดับบริหาร จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50

รายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.25 รายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50 รายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 25.75 รายได้ต่อเดือนมากกว่า 40,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตาราง

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
การจ้างงานระยะยาว	3.21	0.881	ปานกลาง
การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่ เชิงซ้ำ	3.27	0.736	ปานกลาง
เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปานกลาง	3.05	0.802	ปานกลาง
รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็น ทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และ เป็นทางการ	2.79	0.907	ปานกลาง
การตัดสินใจร่วมกัน	3.24	0.874	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
การรับผิดชอบร่วมกัน	3.37	0.823	ปานกลาง
การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว	2.78	1.067	ปานกลาง
โดยรวม	3.49	0.413	มาก

ตาราง 2 พบว่าบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครมีระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการจ้างงานระยะยาว การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อมโยงกัน เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลาง รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ การตัดสินใจร่วมกัน การรับผิดชอบร่วมกัน และด้านการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว มีระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านการจ้างงานระยะยาว

การจ้างงานระยะยาว	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
ในบริษัทที่มีพนักงานที่ทำงานเกิน 10 ปี ใน สัดส่วนค่อนข้างมาก	2.95	1.131	ปานกลาง
บริษัทยังจ้างพนักงานอยู่ไปจนเกษียณอายุ หากพนักงานยังพอใจที่จะทำงานกับบริษัท	3.47	1.085	ค่อนข้างสูง
รวม	3.21	0.881	ปานกลาง

ตาราง 3 พบว่าพนักงานมองระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านการจ้างงานระยะยาวโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการมีพนักงานที่ทำงานเกิน 10 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในเรื่องการจ้างงานจนเกษียณอายุ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชิงซ้ำ

การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่ เชิงซ้ำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการ บริหารงานแบบญี่ปุ่น
หากมีการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานที่อยู่กับ บริษัทมานานมักจะได้รับการพิจารณาก่อน	3.10	1.024	ปานกลาง
ผังบริหารองค์กรมีลำดับชั้นมากเกินไป ทำให้ การประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง ค่อนข้างช้า	3.43	0.929	ค่อนข้างสูง
รวม	3.27	0.736	ปานกลาง

ตาราง 4 พบว่าพนักงานมองระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชิงซ้ำโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่อยู่กับบริษัทมานานมักจะได้รับการพิจารณาก่อน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในเรื่องผังบริหารองค์กรมีลำดับชั้นมากเกินไป ทำให้การประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างช้า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลาง

เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปานกลาง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการ บริหารงานแบบญี่ปุ่น
บริษัทมีนโยบายในการโยกย้าย หรือหมุน เปลี่ยนหน้าที่ (Rotate) พนักงาน	2.96	0.981	ปานกลาง
บริษัทสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้งานใน ส่วนอื่นๆ ของบริษัท เพื่อให้พนักงานมี ความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงาน	3.15	0.937	ปานกลาง
รวม	3.05	0.802	ปานกลาง

ตาราง 5 พบว่าพนักงานมองระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลางโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่านโยบายในการโยกย้าย หรือหมุนเปลี่ยนหน้าที่ (Rotate) พนักงาน และการสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้งานในส่วนอื่นๆ ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านรูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่มีเป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ

รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่มี เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่าง ชัดเจน และเป็นทางการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการ บริหารงานแบบญี่ปุ่น
ท่านไม่มี Job Description เป็นลาย ลักษณ์อักษร	2.36	1.170	ค่อนข้างน้อย
ท่านต้องอาศัยการทำความเข้าใจใน ขอบเขตงาน หรือแนวทาง (Concept) ใน การทำงานเอง	3.21	1.069	ปานกลาง
รวม	2.79	0.907	ปานกลาง

ตาราง 6 พบว่าพนักงานมองระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านรูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่มีเป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการไม่มี Job Description เป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนในเรื่องการทำความเข้าใจในขอบเขตงาน หรือแนวทาง (Concept) ในการทำงานเอง อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านการตัดสินใจร่วมกัน

การตัดสินใจร่วมกัน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
ในการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจด้วย	3.21	0.999	ปานกลาง
การตัดสินใจจะไม่สมบูรณ์ถ้าไม่ได้รับการพิจารณาจากผู้ร่วมงานส่วนใหญ่	3.28	0.978	ปานกลาง
รวม	3.24	0.874	ปานกลาง

ตาราง 7 พบว่าพนักงานมองระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านการตัดสินใจร่วมกันโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นโยบายบริษัทเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจด้วย และการตัดสินใจจะไม่สมบูรณ์ถ้าไม่ได้รับการพิจารณาจากผู้ร่วมงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านการรับผิดชอบร่วมกัน

การรับผิดชอบร่วมกัน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
บริษัทกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจจะต้องรับผิดชอบต่อผลจากการตัดสินใจร่วมกัน	3.31	0.894	ปานกลาง
บริษัทมีนโยบายในการรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม	3.43	0.963	ค่อนข้างสูง
รวม	3.37	0.823	ปานกลาง

ตาราง 8 พบว่าพนักงานมองระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านการรับผิดชอบร่วมกันโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในด้านกำหนดให้ทุกฝ่ายที่

เกี่ยวข้องในการตัดสินใจจะต้องรับผิดชอบผลจากการตัดสินใจร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในเรื่องนโยบายในการรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้านรวมทั้งชีวิตครอบครัว

การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว	$\bar{x}$	S.D.	ระดับรูปแบบการ บริหารงานแบบญี่ปุ่น
หัวหน้าของ ท่าน มัก จะ หา เวลา นอกเหนือจากเวลางานทำกิจกรรมร่วมกับ ลูกน้อง	2.72	1.220	ปานกลาง
บริษัทดูแล เอาใจใส่ครอบครัวพนักงานทั้ง ในทางตรง และทางอ้อม	2.84	1.148	ปานกลาง
รวม	2.78	1.067	ปานกลาง

ตาราง 9 พบว่าพนักงานมองระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในด้านการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัวโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้ามักจะหาเวลานอกเหนือจากเวลางานทำกิจกรรมร่วมกับลูกน้อง และบริษัทดูแล เอาใจใส่ครอบครัวพนักงานทั้งในทางตรง และทางอ้อม อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	3.45	0.613	มาก
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.63	0.801	มาก
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	3.32	0.676	ปานกลาง
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.82	0.574	มาก
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	3.36	0.771	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับนับถือ	3.40	0.601	มาก
โดยรวม	3.10	0.492	ปานกลาง

ตาราง 10 พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับพึงพอใจมาก และด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ผลตอบแทน และสวัสดิการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนของท่านเหมาะสมกับตำแหน่งงานและปริมาณงานที่รับผิดชอบ	3.41	0.830	มาก
วันหยุดพักผ่อนประจำปี และวันลาพักร้อนที่บริษัทจัดให้	3.58	0.692	มาก
การจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	3.35	0.786	ปานกลาง
รวม	3.45	0.613	มาก

ตาราง 11 พบว่าพนักงานระดับความพึงพอใจต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับตำแหน่งงานและปริมาณงานที่รับผิดชอบ และวันหยุดพักผ่อนประจำปี และวันลาพักร้อน อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องการจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
สภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีความปลอดภัย และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.62	0.961	มาก
บริษัทมีอุปกรณ์ เครื่องมือเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.56	0.937	มาก
สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางได้สะดวก	3.70	0.917	มาก
รวม	3.63	0.801	มาก

ตาราง 12 พบว่าพนักงานระดับความพึงพอใจต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีความปลอดภัย และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงานตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางได้สะดวก อยู่ในระดับมาก

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท

การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
บริษัทได้กำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน	3.51	0.795	มาก
บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.16	0.895	ปานกลาง
บริษัทมีการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	3.29	0.799	ปานกลาง
รวม	3.32	0.676	ปานกลาง

ตาราง 13 พบว่าพนักงานระดับความพึงพอใจต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านบริษัทได้กำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี	3.87	0.720	มาก
สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานภายในสายงานหรือระหว่างกลุ่ม	3.89	0.681	มาก
ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง	3.69	0.933	มาก
รวม	3.82	0.574	มาก

ตาราง 14 พบว่าพนักงานระดับความพึงพอใจต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานภายในสายงาน หรือระหว่างกลุ่ม และผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง อยู่ในระดับมาก

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ท่านได้รับความรู้ และฝึกทักษะต่างๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	3.55	0.827	มาก
ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.27	0.935	ปานกลาง
ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่มีเส้นทางในการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ที่ดี	3.25	0.937	ปานกลาง
รวม	3.36	0.771	ปานกลาง

ตาราง 15 พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครด้านการโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการได้รับความรู้ และฝึกทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องความก้าวหน้าในสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องการได้รับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และการมีเส้นทางในการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.42	0.686	มาก
ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเสมอๆ เมื่อท่านทำงานสำเร็จ	3.31	0.765	ปานกลาง
ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อบริษัท	3.45	0.839	มาก
รวม	3.40	0.601	มาก

ตาราง 16 พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และตำแหน่งที่ท่านทำอยู่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อบริษัท อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องการได้รับการยกย่องชมเชยเสมอๆ เมื่อท่านทำงานสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

H_0 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติ Independent Sample t – test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานจำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจ	เพศ	t-test for Equality of Means			
		$\bar{x}$	S.D.	t	p
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	ชาย	3.61	0.589	4.881**	0.000
	หญิง	3.32	0.602		
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ชาย	3.50	0.948	-2.641**	0.009
	หญิง	3.72	0.648		
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	ชาย	3.31	0.661	-0.315	0.753
	หญิง	3.33	0.690		
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ชาย	3.75	0.506	-2.027*	0.043
	หญิง	3.87	0.619		
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ชาย	3.56	0.734	4.977**	0.000
	หญิง	3.19	0.760		
การได้รับการยอมรับนับถือ	ชาย	3.50	0.588	3.175**	0.002
	หญิง	3.31	0.599		
ความพึงพอใจโดยรวม	ชาย	3.54	0.406	2.023*	0.044
	หญิง	3.46	0.415		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบแบบ Independent Sample t – test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .044 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจโดยรวมมากกว่าเพศหญิง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000, .009, .043, .000 และ .002 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมต่างกัน กล่าวคือในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พนักงานชายมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน พนักงานหญิงมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่เป็นเพศชาย

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

H_0 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานจำแนกตามอายุ

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prop
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	7.462	2	3.731	10.399**	0.000
	ภายในกลุ่ม	142.439	397	0.359		
	รวม	149.901	399			
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	15.236	2	7.618	12.565**	0.000
	ภายในกลุ่ม	240.705	397	0.606		
	รวม	255.942	399			
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	2.479	2	1.239	2.733	0.066
	ภายในกลุ่ม	180.014	397	0.453		
	รวม	182.493	399			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.362	2	0.181	0.549	0.578
	ภายในกลุ่ม	131.059	397	0.330		
	รวม	131.421	399			
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.293	2	0.147	0.246	0.782
	ภายในกลุ่ม	236.726	397	0.596		
	รวม	237.020	399			
การได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	8.980	2	4.490	13.177**	0.000
	ภายในกลุ่ม	135.277	397	0.341		
	รวม	144.257	399			
ความพึงพอใจโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.479	2	0.240	1.410	0.245
	ภายในกลุ่ม	67.487	397	0.170		
	รวม	67.966	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามอายุ โดยใช้การทดสอบแบบ One Way ANOVA สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .245 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$			
		3.31	3.56	3.67
ต่ำกว่า 30 ปี	3.31	-	-0.24** (.000)	-0.35** (.001)
30-40 ปี	3.56		-	-0.11 (.0287)
41 ปีขึ้นไป	3.67			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 30-40 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้าน

ผลตอบแทน และสวัสดิการ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30-40 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.24

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 41 ปีขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.35

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.72	3.66	3.06
ต่ำกว่า 30 ปี	3.72	-	.06 (.476)	.66** (.000)
30-40 ปี	3.66		-	.60** (.000)
41 ปีขึ้นไป	3.06			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 41 ปีขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.66

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30-40 ปี กับ 41 ปีขึ้นไปมี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี 30-40 ปี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30-40 ปี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.60

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.25		
			3.52	3.62
ต่ำกว่า 30 ปี	3.25	-	-.27** (.000)	-.37** (.000)
30-40 ปี	3.52		-	-.10 (.0347)
41 ปีขึ้นไป	3.62			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน การได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 30-40 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 30-40 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.27

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 41 ปีขึ้นไปมี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.37 สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

H_0 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prop
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	12.732	2	6.366	18.425**	0.000
	ภายในกลุ่ม	137.169	397	0.346		
	รวม	149.901	399			
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	13.544	2	6.772	11.091**	0.000
	ภายในกลุ่ม	242.398	397	0.611		
	รวม	255.942	399			
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	2.051	2	1.025	2.256	0.106
	ภายในกลุ่ม	180.442	397	0.455		
	รวม	182.493	399			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.621	2	0.311	0.943	0.390
	ภายในกลุ่ม	130.800	397	0.329		
	รวม	131.421	399			
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	21.192	2	10.596	19.491**	0.000
	ภายในกลุ่ม	215.828	397	0.544		
	รวม	237.020	399			
การได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	3.414	2	1.707	4.812**	0.009
	ภายในกลุ่ม	140.843	397	0.355		
	รวม	144.257	399			
ความพึงพอใจโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.021	2	0.511	3.029*	0.049
	ภายในกลุ่ม	66.945	397	0.169		
	รวม	67.966	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การทดสอบแบบ One Way ANOVA สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .049 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.46	3.47	3.59
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.46	-	-.01 (.852)	-.13* (.047)
ปริญญาตรี	3.47		-	-.12* (.020)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.59			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .047 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.13

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.12

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.30	3.37	3.78
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.30	-	-.07 (.348)	-.49** (.000)
ปริญญาตรี	3.37		-	-.41** (.000)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.78			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีโดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.49

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.41

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.75	3.71	3.27
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.75	-	.04 (.694)	.48** (.000)
ปริญญาตรี	3.71		-	.44* (.000)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.27			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีโดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.48

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.44

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาส

ก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.02	3.32	3.75
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.02	-	-.30** (.003)	-.72** (.000)
ปริญญาตรี	3.32		-	-.43** (.000)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.75			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

ปริญญาตรีมีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.30

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.72

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.43

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.45	3.33	3.55
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.45	-	.12 (.122)	-.10 (.295)
ปริญญาตรี	3.33		-	-.22** (.003)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.55			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.22

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

H_0 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่ต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานจำแนกตามอายุ
การทำงานในบริษัทปัจจุบัน

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prop
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	5.983	3	1.994	5.487**	0.001
	ภายในกลุ่ม	143.918	396	0.363		
	รวม	149.901	399			
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.510	3	1.837	2.904*	0.035
	ภายในกลุ่ม	250.432	396	0.632		
	รวม	255.942	399			
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	6.468	3	2.156	4.850**	0.003
	ภายในกลุ่ม	176.025	396	0.445		
	รวม	182.493	399			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.680	3	0.893	2.748*	0.043
	ภายในกลุ่ม	128.741	396	0.325		
	รวม	131.421	399			
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	11.581	3	3.860	6.781**	0.000
	ภายในกลุ่ม	225.439	396	0.569		
	รวม	237.020	399			
การได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	10.278	3	3.426	10.126**	0.000
	ภายในกลุ่ม	133.978	396	0.338		
	รวม	144.257	399			
ความพึงพอใจโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.795	3	1.265	7.806**	0.000
	ภายในกลุ่ม	64.171	396	0.162		
	รวม	67.966	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 28 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามอายุการทำงาน ในบริษัทปัจจุบัน โดยใช้การทดสอบแบบ One Way ANOVA สามารถอธิบายได้ดังนี้ ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 น้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .001, .035, .003, .043, .000 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 และ .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.58	3.39	3.60	3.54
น้อยกว่า 1 ปี	3.58	-	.18** (.002)	-.03 (.693)	.04 (.668)
1-5 ปี	3.39		-	-.21** (.000)	-.15* (.047)
6-10 ปี	3.60			-	.06 (.423)
11 ปีขึ้นไป	3.54				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี กับ 1-5 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจโดยรวมมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.18

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับ 6-10 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.21

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .047 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.15

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.42	3.33	3.61	3.57
น้อยกว่า 1 ปี	3.42	-	.09 (.314)	-.18 (.058)	-.15* (.252)
1-5 ปี	3.33		-	-.27** (.000)	-.24* (.032)
6-10 ปี	3.61			-	.04 (.756)
11 ปีขึ้นไป	3.57				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับ 6-10 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.27

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่วิธี LSD

สถานะภาพ		น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.76	3.53	3.65	3.90
น้อยกว่า 1 ปี	3.76	-	.23 (.052)	.11 (.398)	-.14* (.416)
1-5 ปี	3.53		-	-.12 (.195)	-.37* (.012)
6-10 ปี	3.65			-	-.25 (.110)
11 ปีขึ้นไป	3.90				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่วิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .012 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่อื่นกับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.37

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.53	3.21	3.35	3.52
น้อยกว่า 1 ปี	3.53	-	.32** (.001)	.18 (.093)	.01 (.991)
1-5 ปี	3.21		-	-.14 (.082)	-.31** (.010)
6-10 ปี	3.35			-	-.18 (.167)
11 ปีขึ้นไป	3.52				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี กับ 1-5 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.32

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .010 ซึ่งเท่ากับ .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มี

ความพึงพอใจด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.31

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 33 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่วิธี LSD

สถานภาพ		น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.99	3.77	3.84	3.70
น้อยกว่า 1 ปี	3.99	-	.22** (.010)	.15 (.100)	.18* (.020)
1-5 ปี	3.77		-	-.07 (.306)	.06 (.543)
6-10 ปี	3.84			-	.13 (.229)
11 ปีขึ้นไป	3.70				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่วิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี กับ 1-5 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .010 ซึ่งเท่ากับ .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.22

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปีมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.18

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาส

ก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.55	3.23	3.55	3.11
น้อยกว่า 1 ปี	3.55	-	.33** (.004)	.01 (.948)	.44** (.007)
1-5 ปี	3.23		-	-.32** (.000)	.11 (.413)
6-10 ปี	3.55			-	.44** (.003)
11 ปีขึ้นไป	3.11				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี กับ 1-5 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงาน

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับ 6-10 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.32

4. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.44

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.22	3.30	3.64	3.44
น้อยกว่า 1 ปี	3.22	-	-0.08 (.365)	-.42** (.000)	-.22 (.080)
1-5 ปี	3.30		-	-.34** (.000)	.14 (.193)
6-10 ปี	3.64			-	.20 (.078)
11 ปีขึ้นไป	3.44				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี กับ 6-10 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.42

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับ 6-10 ปี มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.34

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

H_0 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

H_1 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Independent Sample t – test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 36 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจ	ระดับตำแหน่งงาน	t-test for Equality of Means			
		$\bar{x}$	S.D.	t	p
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	ปฏิบัติการ	3.34	0.598	-6.219**	0.000
	บริหาร	3.75	0.550		
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ปฏิบัติการ	3.71	0.679	2.737**	0.007
	บริหาร	3.41	1.042		
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	ปฏิบัติการ	3.27	0.665	-2.300*	0.022
	บริหาร	3.45	0.693		
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ปฏิบัติการ	3.80	0.600	-0.910	0.363
	บริหาร	3.86	0.495		

ตาราง 36 (ต่อ)

ความพึงพอใจ	ระดับตำแหน่งงาน	t-test for Equality of Means			
		$\bar{x}$	S.D.	t	p
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ปฏิบัติการ	3.22	0.755	-6.248**	0.000
	บริหาร	3.74	0.681		
การได้รับการยอมรับนับถือ	ปฏิบัติการ	3.28	0.586	-6.858**	0.000
	บริหาร	3.72	0.521		
ความพึงพอใจโดยรวม	ปฏิบัติการ	3.44	0.402	-4.810**	0.000
	บริหาร	3.65	0.402		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้การทดสอบแบบ Independent Sample t – test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท มีค่า Probability (p) เท่ากับ .007 และ .022 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวม ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน โดยพนักงานระดับบริหารมีความพึงพอใจโดยรวมมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และรายด้านในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานระดับบริหาร

สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

H_0 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่ต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prop
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	19.457	3	6.486	19.689**	0.000
	ภายในกลุ่ม	130.444	396	0.329		
	รวม	149.901	399			
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.012	3	1.671	2.636*	0.049
	ภายในกลุ่ม	250.930	396	0.634		
	รวม	255.942	399			
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	1.010	3	0.337	0.735	0.532
	ภายในกลุ่ม	181.483	396	0.458		
	รวม	182.493	399			

ตาราง 37 (ต่อ)

ความพึงพอใจ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prop
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.750	3	0.917	2.821*	0.039
	ภายในกลุ่ม	128.671	396	0.325		
	รวม	131.421	399			
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม			10.30		
		30.900	3	0	19.788**	0.000
	ภายในกลุ่ม	206.120	396	0.521		
การได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	6.928	3	2.309	6.659**	0.000
	ภายในกลุ่ม	137.329	396	0.347		
	รวม	144.257	399			
ความพึงพอใจโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.828	3	1.609	10.094**	0.000
	ภายในกลุ่ม	63.138	396	0.159		
	รวม	67.966	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้การทดสอบแบบ One Way ANOVA สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 น้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .000 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีค่า Probability (p) เท่ากับ .049 และ .039 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 และ .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการ

ทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 38 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001- 25,000 บาท	25,001- 40,000 บาท	40,001 บาท ขึ้นไป
$\bar{X}$		3.37	3.40	3.57	3.65
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3.37	-	-0.03 (.673)	-0.21** (.010)	-0.28** (.001)
10,001-25,000 บาท	3.40		-	-0.17** (.000)	-0.25** (.000)
25,001-40,000 บาท	3.57			-	-0.07 (.207)
40,001 บาทขึ้นไป	3.65				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท กับ 25,001-40,000 บาท มี Probability (p) เท่ากับ .010 ซึ่งเท่ากับ .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.21

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท กับ 40,001 บาท ขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.28

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท กับ 25,001-40,000 บาท มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.17

4. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท กับ 40,001 บาทขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจโดยรวม น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.25

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ	$\bar{X}$	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001- 25,000 บาท	25,001- 40,000 บาท	40,001 บาท ขึ้นไป
		3.06	3.31	3.51	3.80
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3.06	-	-.25* (.024)	-.45** (.000)	-.74** (.000)
10,001-25,000 บาท	3.31		-	-.20** (.004)	-.49** (.000)
25,001-40,000 บาท	3.51			-	-.29** (.001)
40,001 บาทขึ้นไป	3.80				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท กับ 10,001-25,000 บาท มี Probability (p) เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการแตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.25

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท กับ 25,001-40,000 บาท มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการแตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000

ตาราง 40 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ	$\bar{X}$	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001- 25,000 บาท	25,001- 40,000 บาท	40,001 บาท ขึ้นไป
		3.57	3.67	3.73	3.43
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3.57	-	-.11 (.480)	-.17** (.289)	.14 (.407)
10,001-25,000 บาท	3.67		-	-.06 (.527)	.24* (.021)
25,001-40,000 บาท	3.73			-	.30** (.009)
40,001 บาทขึ้นไป	3.43				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท กับ 40,001 บาทขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .021 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 0.24

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท กับ 40,001 บาทขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีความแตกต่างเท่ากับ 0.30

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 41 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่วัยวิธี LSD

สถานภาพ		น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001- 25,000 บาท	25,001- 40,000 บาท	40,001 บาทขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.81	3.73	3.89	3.91
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3.81	-	.08 (.451)	-.09 (.456)	-.10 (.397)
10,001-25,000 บาท	3.73		-	-.17* (.019)	-.18* (.016)
25,001-40,000 บาท	3.89			-	.00 (.869)
40,001 บาทขึ้นไป	3.91				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 41 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่วัยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท กับ 25,001-40,000 บาท มี Probability (p) เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แตกต่างเป็นรายคู่อื่นกับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท โดยมีความแตกต่างเท่ากับ -0.17

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท กับ 40,001 บาทขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .016 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.18

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 42 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ		น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001-25,000 บาท	25,001-40,000 บาท	40,001 บาทขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.05	3.12	3.50	3.79
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3.05	-	-.07 (.603)	-.45** (.002)	-.74** (.000)
10,001-25,000 บาท	3.12		-	-.38** (.000)	-.67** (.000)
25,001-40,000 บาท	3.50			-	-.29** (.006)
40,001 บาทขึ้นไป	3.79				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 42 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท กับ 25,001-40,000 บาท มี Probability (p) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.29

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 43 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

สถานภาพ	$\bar{X}$	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001- 25,000 บาท	25,001- 40,000 บาท	40,001 บาท ขึ้นไป
		3.31	3.26	3.51	3.55
น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 10,000 บาท	3.31	-	.07 (.660)	-.20 (.088)	-.24** (.046)
10,001-25,000 บาท	3.26		-	-.25** (.001)	-.29** (.000)
25,001-40,000 บาท	3.51			-	-.04 (.645)
40,001 บาทขึ้นไป	3.55				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 43 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท กับ 40,001 บาทขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .046 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000

บาท มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.24

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท กับ 25,001-40,000 บาท มี Probability (p) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001-40,000 บาท โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.25

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท กับ 40,001 บาทขึ้นไป มี Probability (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท มีความพึงพอใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ -0.29

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 7 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมและรายด้าน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

H_0 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมและรายด้าน

H_1 : การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมและรายด้าน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 44 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	0.366**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.174**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	0.427**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.226**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	0.510**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.273**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
ความพึงพอใจโดยรวม	0.428**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน

จากตาราง 44 พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม เมื่อพิจารณารายและด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลางในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.428, 0.366, 0.427 และ 0.510 ตามลำดับ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.174 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และการได้รับการยอมรับนับถือมีระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.226 และ 0.273 ตามลำดับ

ตาราง 45 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานระยะยาวกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	0.286**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.204**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	0.295**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.085	0.089	400	ไม่มีความสัมพันธ์

ตาราง 45 (ต่อ)

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	0.328**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.185**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
ความพึงพอใจโดยรวม	0.252**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน

จากตาราง 45 พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.252, 0.286, 0.295 และ 0.185 ตามลำดับ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.204 ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลางในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.328

ตาราง 46 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชิงซ้ำ กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	-0.072	0.153	400	ไม่มีความสัมพันธ์
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.074	0.141	400	ไม่มีความสัมพันธ์
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	0.022	0.664	400	ไม่มีความสัมพันธ์
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.054	0.285	400	ไม่มีความสัมพันธ์
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	-0.016	0.754	400	ไม่มีความสัมพันธ์
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.149**	0.003	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
ความพึงพอใจโดยรวม	0.056	0.267	400	ไม่มีความสัมพันธ์

จากตาราง 46 พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชิงซ้ำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้าน

การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในระดับต่ำในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.149

ตาราง 47 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลางกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	0.244**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.192**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	0.269**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.065	0.197	400	ไม่มีความสัมพันธ์
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	0.405**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.069	0.171	400	ไม่มีความสัมพันธ์
ความพึงพอใจโดยรวม	0.229**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน

จากตาราง 47 พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.229, 0.244 และ 0.269 ตามลำดับ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.192 และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.405 ตามลำดับ

ตาราง 48 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	-0.030	0.555	400	ไม่มีความสัมพันธ์
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.182**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	-0.057	0.251	400	ไม่มีความสัมพันธ์
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	-0.180**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	0.030	0.547	400	ไม่มีความสัมพันธ์
การได้รับการยอมรับนับถือ	-0.028	0.570	400	ไม่มีความสัมพันธ์
ความพึงพอใจโดยรวม	-0.121*	0.015	400	ต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม

จากตาราง 48 พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องรูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.121, -0.182 และ -0.180 ตามลำดับ

ตาราง 49 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจร่วมกันกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	0.309**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.023	0.644	400	ไม่มีความสัมพันธ์
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	0.441**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.329**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	0.425**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.146**	0.003	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
ความพึงพอใจโดยรวม	0.449**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน

จากตาราง 49 พบว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการบริหารงานและนโยบาย ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.449, 0.309, 0.441, 0.329 และ 0.425 ตามลำดับ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีระดับความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.146

ตาราง 50 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การรับผิดชอบร่วมกันกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	0.162**	0.001	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.042	0.401	400	ไม่มีความสัมพันธ์
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	0.368**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.283**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	0.181**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.387**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
ความพึงพอใจโดยรวม	0.370**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน

จากตาราง 50 พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.370, 0.368 และ 0.387 ตามลำดับ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในระดับต่ำ ในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.162, 0.283 และ 0.181 ตามลำดับ

ตาราง 51 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิต
ครอบครัวกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ระดับความสัมพันธ์
ผลตอบแทน และสวัสดิการ	0.456**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-0.197**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม
การบริหารงาน และนโยบายบริษัท	0.319**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	0.239**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	0.568**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.179**	0.000	400	ต่ำ ในทิศทางเดียวกัน
ความพึงพอใจโดยรวม	0.412**	0.000	400	ปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน

จากตาราง 51 พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.412, 0.456, 0.319 และ 0.568 ตามลำดับ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ในทิศทางตรงกันข้าม มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.197 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.239 และ 0.179 ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 52 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน

สรุปสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน
2. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
3. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน
4. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน
5. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน
6. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน
7. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยโดยรวม และรายด้าน	เป็นไปตามสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาทั้งรูปแบบการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่น ในกรุงเทพมหานคร และศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ทั้งนี้เพื่อนำผลวิจัยที่ได้มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการวางแผนการพัฒนาการบริหารองค์กรให้มีรูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น และเป็นข้อเสนอแนะในการวางแผนการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความเต็มใจในการให้ความร่วมมือกับองค์กร และลดปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทย

ในกรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจโดยจำแนกตามประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ

การศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
2. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
3. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
4. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

5. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
6. พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน
7. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยโดยรวม และรายด้าน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานไทยที่ทำงานในส่วนสำนักงานบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนประชากร โดยอาศัยสูตรในการคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วาณิชย์ บัญชา.2550: 28) โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ซึ่งได้จำนวนตัวแทนประชากรของบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครเท่ากับ 385 คน โดยได้ทำการสำรวจเพื่อกันการผิดพลาดอีกประมาณร้อยละ 4 ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 400 ราย การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธี Non-Probability sampling โดยการเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions) จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในปัจจุบันในด้านการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น จำนวน 14 ข้อ โดยกำหนดคำตอบในการวัดค่าแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจจำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้านดังนี้

1. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ด้านการบริหาร และนโยบายบริษัท
4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
6. ด้านการยอมรับนับถือ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มเป้าหมายในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบของการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย วิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ สารนิพนธ์ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาแจกแจงความถี่ของคำตอบแต่ละข้อ ด้วยการลงรหัสคำตอบในแต่ละข้อ ให้เป็นตัวเลขประจำแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนำผลวิจัยมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม (Editing) โดย ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วกรอกลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป (General coding form) ซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูล เพื่อส่งไปบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS+ (Statistic package for the social sciences)

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)

3.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.2. การหาคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย เพื่อสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรของการศึกษารั้งนี้ จะตั้งระดับความเชื่อมั่น 95% โดยสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

4.1 สถิติ t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม กรณีทราบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Sample) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5

4.1.1 เมื่อความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน

4.1.2 เมื่อความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน

4.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานในความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD)

4.3 สถิตีสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในสมมติฐาน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร สรุปผลวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 55.75 และเพศชาย จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25 ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ

60.75 มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.25 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 และรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

พบว่า บริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารงานในด้านการจ้างงานระยะยาวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21) ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อมโยงอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.27) การบริหารงานในด้านการเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลางอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05) ระดับการบริหารงานในด้านรูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.79) ในด้านการตัดสินใจร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.24) ด้านการรับผิดชอบร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.37) ในด้านการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.78)

ด้านความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครโดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านผลตอบแทน และสวัสดิการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.45) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.82) ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.36) ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.40)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศที่แตกต่างกับความพึงพอใจ โดยใช้ค่าสถิติ Independent Sample t – test พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้าน

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกับความพึงพอใจ โดยใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาที่แตกต่างกับความพึงพอใจ โดยใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันที่แตกต่างกับความพึงพอใจ โดยใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่างกันมีความพึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกับความพึงพอใจ โดยใช้ค่าสถิติ Independent Sample t – test พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างระหว่างรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกับความพึงพอใจ โดยใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 7 การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยโดยรวม และรายด้าน

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยโดยรวม และรายด้านโดยใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) พบว่า

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการจ้างงานระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม ในด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อมโยงกับความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลางมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องรูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม และในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและในด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและในด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและในด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมและในด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่น

จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 55.75 และเพศชาย จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25 ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.75 มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.25 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 และรายได้ต่อเดือน 10,001-25,000 บาท จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 44.50

2. ระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ด้านระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร พบว่า มีระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารแบบญี่ปุ่น ด้านการจ้างงานระยะยาว การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อมโยงเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลาง รูปแบบการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ การตัดสินใจร่วมกัน การรับผิดชอบร่วมกัน และด้านการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัว มีระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด อาจเนื่องมาจากการปรับตัววัฒนธรรมการทำงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย หรือปรับตามวิธีการที่เป็นที่นิยมในท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรรถวรรณ อนันต์วรณชัย (2543: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับต่างๆ ในบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยจากการศึกษาพบว่าบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในไทยเจ็ดแห่งจากอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยมีนโยบาย และวิธีปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เหมือน และแตกต่างกัน นอกจากนโยบาย และแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันแล้ว วัฒนธรรมของแต่ละชาติยังมีส่วนกำหนดขอบเขตวิธีปฏิบัติของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกัน บริษัทเหล่านี้ใช้วิธีปฏิบัติที่กำหนดโดยบริษัทแม่ หรือมีการดัดแปลงหรือปรับวิธีการที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ยังมีหลายวิธีปฏิบัติที่บริษัทสาขาในไทยพัฒนาขึ้นเอง หรือปฏิบัติตามวิธีการที่เป็นที่นิยมในท้องถิ่น

ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อถือได้ มีระดับรูปแบบการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาจากรายละเอียดในด้านนี้ พบว่าฝ่ายการบริหารองค์กรที่มีลำดับขั้นที่มากเกินไปมีระดับรูปแบบการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากการที่บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นยังต้องการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทแม่ให้มากที่สุด เพื่อให้เป็นการง่ายต่อการควบคุมและการบริหาร และเพื่อให้วัฒนธรรมการทำงานเป็นไปตามแนวคิดเดียวกัน กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจึงยังคงเป็นชาวญี่ปุ่นอยู่ ทั้งนี้ จากผลงานวิจัยของ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย พบว่าคนไทยมีแนวความคิด และความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานว่า การทำงาน และการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกันได้ การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่แตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นอย่างชัดเจน เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นนั้นมีความจริงจังต่อชีวิตสูง และให้ความสำคัญต่อการวางแผนโดยเคร่งครัด

3. ความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

ด้านความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครนั้น พบว่าพนักงานไทยในกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานในบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการบริหารงานและนโยบายบริษัท และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

3.1 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก อาจเนื่องมาจากความจำเป็นที่จะต้องรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทจึงต้องแสวงหาและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด เพื่อที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และลดอัตราการลาออกจากการลาออกจากงานของพนักงานลง ซึ่งสอดคล้องกับ มานพ สวามีชัย (2527: 166-167) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งได้แก่ประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน และค่าจ้างที่องค์กรได้จัดขึ้นให้แก่พนักงานทั้งในรูปแบบตัวเงิน และอื่นๆ ให้แก่พนักงานจะช่วยลดอัตราการลาออกจากการลาออกจากงานของพนักงานลงได้ ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง และปลอดภัย มีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กร

3.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ความพึงพอใจในด้านนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทได้ทำการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความน่าอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐนิชา ปานศักดิ์. (2544: 76) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจในงานและบทบาทของตนเอง และมีการทำงานร่วมกันของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธิดา ปานศักดิ์. (2544: 73) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 62.64 มีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

3.4 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก อาจเนื่องมาจากรูปแบบวัฒนธรรมของญี่ปุ่นที่เคารพความอาวุโส มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความเกรงใจอยู่เสมอ ความเป็นกันเองในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือแม้กระทั่งผู้บริหารเอง จึงทำให้พนักงานที่ร่วมงานรู้สึกพึงพอใจที่ตนเองได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Mallow's hierarchy of needs) ซึ่งกล่าวไว้ว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแล้วแต่มีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น และความต้องการของมนุษย์นี้มีลักษณะเป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งในด้านการได้รับการยอมรับนับถือนั้นจะอยู่ในลำดับความต้องการขั้นที่ 3 ซึ่งก็คือ ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs)

4. ความพึงพอใจของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

4.1 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน โดยเพศชายมีความพึงพอใจโดยรวมมากกว่าเพศหญิง อาจเกิดจากบทบาทในการทำงานที่ต่างกัน จึงทำให้มีทัศนคติ ระดับความคาดหวัง และความพึงพอใจแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วนิดา พรพิรุฬห์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย (2547: 116) ที่กล่าวไว้ว่า พื้นฐานการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นสตรีมีบทบาทน้อยในด้านการบริหารงาน แต่ในการศึกษาประเภทของการบริหารงานที่จำเป็นของระบบการบริหารงานญี่ปุ่นสมัยใหม่ พบว่าผู้นำธุรกิจยังคงให้ความสนใจความมั่นคงในงานระยะยาวของผู้ปฏิบัติงานประจำ อย่างไรก็ตามการจ้างงานระยะยาวอาจจะครอบคลุมไปถึงผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหญิง เนื่องจากผู้หญิงเริ่มมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมญี่ปุ่น ถึงแม้ว่าจะเป็นไปอย่างช้าๆ แต่ก็มีแนวโน้มในการสนับสนุนผู้หญิงให้ขึ้นมาสู่ระดับผู้บริหาร และพิจารณาให้ผู้หญิงเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเต็มเวลา

4.2 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อัญชลา สงวนสัตย์ ที่ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (2546: บทคัดย่อ) ที่ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าไม่มีความแตกต่างเช่นกัน

4.3 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น ทำให้มีโอกาสนำหน้าในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้ได้รับผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ที่ดีขึ้น ได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อัญชลา สงวนสัตย์ ที่ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (2546: บทคัดย่อ) พบว่าพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยรวม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความพึงพอใจในด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.4 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่างกันมีความพึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการที่ประสบการณ์ที่มากขึ้นของพนักงานทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้น และโอกาสที่ดีขึ้น จึงมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงานของญี่ปุ่นในด้านระบบอาวุโส

4.5 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน

และนโยบายบริษัท ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันเป็นตัวบ่งบอกถึงลักษณะทางสังคมของงาน รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจึงทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ไมตรี แสงหาญ ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2547: 70) กล่าวว่า ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

4.6 พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน พบว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน ทั้งนี้รายได้ต่อเดือนหรือผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานได้รับนั้นเป็นตัวบ่งบอกถึงสถานะทางสังคมของงาน หรือระดับตำแหน่งของพนักงานได้เช่นกัน จึงมีผลต่อความพึงพอใจในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับระดับตำแหน่งงานของพนักงานที่ต่างกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

พบว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานครโดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

5.1 ด้านการจ้างงานระยะยาว ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปานกลาง การควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานครในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

5.2 การตัดสินใจร่วมกัน การรับผิดชอบร่วมกัน และการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน รวมทั้งชีวิตครอบครัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมไทยที่มีลักษณะการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันสูง (Collectivism) จึงทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ดังที่ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541: 43) ได้กล่าวไว้ว่าการทำงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นลักษณะเด่นของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งภารกิจของผู้นำ คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่สามัคคีต่อกันเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5.3 ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื้องช้า ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. เนื่องจากด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ควรมอบหมายให้คนไทยได้มีบทบาทในการบริหารมากขึ้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น

2. การตัดสินใจร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในระดับปานกลาง ดังนั้นทางบริษัทควรให้ความสำคัญในด้านการให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในงานตามขอบเขตของแต่ละคน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเพื่อเป็นการไม่กดดันพนักงานมากเกินไปในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

3. การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้านรวมทั้งชีวิตครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานไทยในระดับปานกลาง ดังนั้นทางบริษัทจึงควรเอาใจใส่ต่อพนักงานและครอบครัวของพนักงานมากขึ้น โดยอาจส่งเสริมให้พนักงานได้มีเวลาทำกิจกรรมกับครอบครัว โดยการเพิ่มในส่วนของสวัสดิการ เช่นสามารถลาหยุดในฐานะพ่อหรือแม่เพื่อที่จะดูแลลูกได้ การให้สวัสดิการแก่พนักงานในด้านการส่งเสริมสุขภาพพนักงาน หรือเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งการดูแลเอาใจใส่นี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตัวเองได้รับการดูแลเอาใจใส่จากบริษัทเป็นอย่างดีเสมือนว่าเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับบริษัท มีความทุ่มเท และเป็นหูเป็นตา ดูแลผลประโยชน์ให้บริษัทเสมือนเป็นบริษัทของตน

4. ควรปรับการประเมินผล และการเลื่อนตำแหน่งให้มีความรวดเร็วขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานในการประเมินที่ชัดเจน และมีเส้นทางอาชีพให้พนักงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานมีการพัฒนาการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้เลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

5. ควรให้ความรู้แก่พนักงานในบริษัท โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีทั้งทางหลักทฤษฎี และหลักปฏิบัติของการบริหารแบบญี่ปุ่น เพื่อให้พนักงานเข้าใจ และเกิดการยอมรับถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงานในประเทศญี่ปุ่น เพื่อจะได้รู้ว่าในปัจจุบันบริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศญี่ปุ่นยังคงรักษารูปแบบการบริหารตามหลักการได้มากน้อยเพียงใด และคนญี่ปุ่นมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารหรือไม่
2. ศึกษาถึงปัญหา และปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการบริหารของบริษัทต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. พิมพ์ครั้งที่ 6

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิตติมา ปรีดีดิลก. (2529). **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : ธนาคารพิมพ์.

เกศินี นาคจุ. (2548). **วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์การข้ามชาติ: กรณีศึกษา**

บริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

ขุนทอง อินทร์ไทย. (2533). **สรุปสาระวัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : มปท.

จุฑา เทียนไทย. (2534). **การบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

รามคำแหง.

ณัฐธิดา ปานศักดิ์. (2544). **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน**

บริษัท มั่นยิ่ง จำกัด. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

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

เกษตรศาสตร์.

นิตยา ประเสริฐศรี. (2547). **มิติใหม่ของการบริหารงานญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์.

บรรจง อภิตติกุล. (2528). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร.

บรรจง อมรชีวิต. (2547). **วัฒนธรรมข้ามชาติ**. กรุงเทพฯ : ส. เอเชีย เพรส.

บุญชม ศรีสะอาด. (2528). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยเล่ม 1**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

มานพ สวามีชัย. (2527). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศรีสง่า

ไมตรี แสงหาญ. (2547). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย**

คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญา ค.อ.ม. (บริหารอาชีพศึกษา) กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.

วนิดา พรพิรุฬห์. (2547). การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัท

ญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (ญี่ปุ่นศึกษา) กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมแบบองค์การ.** กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ไทย

วัฒนาพานิช จำกัด.

สิทธิชัย สุขวงศ์. (2540). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด**

ในเขต 2 และเขต 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2. ปรินิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

อรุณ รักรธรรม. (2532). **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อัญชลี สงวนสัตย์. (2546). **ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์**

ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม.

(การจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2524). **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์)

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

Herzberg, F. and B. B. Synderman. (1959) **The Motivation to Work.** New York : John Wiley & Sons.

Ouchi, G. W. (1982). **Theory Z.** New York: Avon Books.

Von Haller, Gilmer B. (1971). **Human Relation : in Supervision."** in Industrial Psychology.

New York : McGraw – Hill Book Co.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานในบริษัทญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร โดยผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้แก่ผู้สนใจนำข้อมูลไปปรับปรุงตลอดจนเสริมสร้างยุทธวิธีในการบริหารองค์กรญี่ปุ่น หรือองค์กรทั่วไปให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น และผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลเสียหายต่อท่านหรือผู้พันต่อตัวท่านในทางใดๆ ทั้งสิ้น จึงขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด และผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ท่านต้องการตอบ

1. เพศ

☐ ชาย☐ หญิง

2. อายุ

☐ อายุต่ำกว่า 30 ปี☐ 30 ปี – 40 ปี☐ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี☐ ปริญญาตรี☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน

☐ น้อยกว่า 1 ปี☐ 1 -5 ปี☐ 6 -10 ปี☐ 11 ปีขึ้นไป

5. ระดับของตำแหน่งงาน

☐ ระดับปฏิบัติการ☐ ระดับบริหาร

6. รายได้ต่อเดือน

☐ น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท☐ 10,001 – 25,000 บาท☐ 25,001 – 40,000 บาท☐ 40,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ลักษณะองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบันมากที่สุด

ลักษณะการบริหารองค์กร	มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ในบริษัทมีพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมานานเกิน 10 ปี ในสัดส่วนค่อนข้างมาก					
2. บริษัทจะยังจ้างพนักงานอยู่ไปจนเกษียณอายุ หากพนักงานยังพอใจที่จะทำงานกับบริษัท					
3. หากมีการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานที่อยู่กับบริษัทมานานมักจะได้รับการพิจารณาก่อน					
4. การที่ผังการบริหารองค์กรมีลำดับชั้นที่มากเกินไป ทำให้การประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่านค่อนข้างช้า					
5. บริษัทมีนโยบายในการโยกย้าย หรือหมุนเปลี่ยนหน้าที่(Rotate) พนักงาน					
6. บริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้งานในส่วนอื่นๆ ของบริษัท เพื่อให้พนักงานมีความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงาน					
7. ท่าน ไม่มี รายละเอียดหน้าที่และการทำงาน (Job Description) ของท่านเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน					
8. ท่านต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตงาน หรือแนวทาง (concept) ในการทำงานเอง					
9. ในการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจด้วย					
10. การตัดสินใจจะไม่สมบูรณ์ถ้าไม่ได้รับการพิจารณาจากผู้ร่วมงานส่วนใหญ่					
11. บริษัทกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจจะต้องรับผิดชอบผลจากการตัดสินใจร่วมกัน					
12. บริษัทมีนโยบายในการรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม					
13. หัวหน้าของท่านมักจะหาเวลาออกเหนือจากเวลางาน ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับลูกน้อง เช่นทานข้าว ดีกอล์ฟ เล่นโบว์ลิ่ง ฯลฯ					
14. บริษัทดูแล เอาใจใส่ครอบครัวของพนักงานทั้งในทางตรง และทางอ้อม โดยอาจจะเป็นการถามไถ่ส่วนตัว หรือการให้สวัสดิการ และความช่วยเหลือต่างๆ					

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 5, 4, 3, 2 หรือ 1 ในแต่ละรายการที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านที่มีต่อบริษัทในด้านต่างๆ ตามความหมายดังนี้

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

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<u>ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ</u>					
1. ท่านได้รับเงินเดือน และค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนของท่าน เช่น โบนัส incentive ฯลฯ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบ					
2. วันหยุดพักผ่อนประจำปี และวันลาพักร้อนที่บริษัทจัดให้					
3. การจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การเดินทางท่องเที่ยว การฝึกอบรมต่างๆ ฯลฯ					
<u>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u>					
1. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีความปลอดภัย และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
2. บริษัทมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
3. สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางได้สะดวก					
<u>ด้านการบริหาร และนโยบายบริษัท</u>					
1. บริษัทได้กำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน					
2. บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน					
3. บริษัทมีการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
<u>ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน</u>					
1. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี					
2. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานภายในสายงาน หรือระหว่างกลุ่ม					
3. ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง					

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน					
1. ท่านได้รับความรู้ และฝึกทักษะต่างๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน					
2. ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
3. ตำแหน่งที่ท่านทำงานอยู่มีเส้นทางในการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ที่ดี					
ด้านการยอมรับนับถือ					
1. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
2. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเสมอๆ เมื่อท่านทำงานสำเร็จ					
3. ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อบริษัท					

ขอบคุณที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/3 243

วันที่ ๖๕ มีนาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวเมธชา สีนธรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ และ อาจารย์สัญญากร ชูทรัพย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวเมธชา สีนธรัตน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรวุฒิ ปัดโรตง)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวเมธชา สีนธำรัตน์
วันเดือนปีเกิด	22 ธันวาคม พ.ศ.2521
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	296/245 ตำบลตลาด อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร โทร 0-3447-1535 / 0-3484-3826
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	Executive, Sales & Marketing Support
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ISID South East Asia (Thailand) Co., Ltd.
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
พ.ศ. 2540	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ
พ.ศ. 2544	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และการจัดการโรงแรม สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
พ.ศ. 2551	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ