

**THE COMPARISON OF ORGANIZATION CULTURE IN JAPANESE
AND AMERICAN COMPANIES RELATED TO WORK
EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE IN AMATA
NAKORN INDUSTRIAL ESTATE,
CHONBURI PROVINCE**

Supitchaya Saengthong^{1*}, Jeerasak Rattanawong¹, Kritsana Potisarattana¹, Theerath Piriypalin¹

¹Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The objectives are as follows: 1) to study organization culture of Japanese and American multinational companies related to work effectiveness of workers, 2) to compare the organization culture of Japanese companies and American companies that were different, 3) to compare the level of work effectiveness of employees in Japanese companies and American companies that were different. In this study, the researcher used organization culture in administration to be independent variable, dependent variables included work characteristics, work satisfactory, morale and harmony. The data were collected using questionnaires. The subjects were employees in Japanese companies and American companies in Amata Nakorn Industrial Estate, Chonburi Province.

The findings indicated that the organization culture of Japanese companies and American companies related to work effectiveness of employees in organization. Organization culture was the result of interaction of responsibility in administration, characteristic of organization reflected to the past and the future of activities in planning, organization managing, acting and controlling which were lead to influence to organization atmosphere or value, expectation and instruction to treat in organization. This made environment influenced on individual, group and organization achievement. Moreover, it was shown that the organization culture of Japanese companies was clearly different from the organization culture of American companies. Hence, the more we learn the similarity and difference of the others, the more we understand them and learn how to take care of, improve and make organization effectiveness. The last finding was there was no different in the work effectiveness of employees in Japanese companies and American companies.

Keywords: Organization culture, administration, Japanese organization, American organization, Work effectiveness, Employee

*Corresponding author: E-mail address: bk_supicha@hotmail.com

การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

สุพิชญ์ แสงทอง¹, จีระศักดิ์ รัตนวงษ์², กฤษณา โทษสารัตนะ³, ธีรต์ม์ พิริยะพลิน⁴

¹วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติอเมริกันที่มีความแตกต่างกัน 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้กำหนดให้ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานเป็นตัวแปรต้น ส่วนประสิทธิผลการทำงานเป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านขวัญและกำลังใจ และด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงอดีต และปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์กร การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร หรือค่านิยม ความคาดหวัง และวิถีปฏิบัติขององค์กร การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์กร และยังพบอีกว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้นการรู้ว่าจะอะไรคือจุดที่เหมือนและแตกต่างกัน จะช่วยให้เข้าใจฝ่ายตรงข้ามมากขึ้นและสามารถหาแนวทางในการรับมือ หรือนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น และเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้ ส่วนผลการศึกษาในระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันพบว่าส่วนใหญ่แล้วไม่มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, การบริหารงาน, องค์กรญี่ปุ่น, องค์กรอเมริกัน, ประสิทธิผลการทำงาน, พนักงาน

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศเป็นไปในรูปแบบที่แทบจะเรียกได้ว่าไร้พรมแดน ธุรกิจมีการออกไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากร แรงงาน การผลิต และการตลาดในประเทศที่เข้าไปลงทุน โดยบางธุรกิจอาจใช้รูปแบบเครือข่ายการผลิตข้ามชาติ (Global Production Network) ในการวางแผนลงทุนในประเทศต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของบริษัทแม้ปัจจุบันกระแสเงินลงทุนจากสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ยุโรป และประเทศอื่น ๆ ในเอเชียเข้ามาในไทยมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นการเข้ามาเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตและส่งออก บทบาทของบริษัท

ข่ายการผลิตข้ามชาติ (Global Production Network) ในการวางแผนลงทุนในประเทศต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของบริษัทแม้ปัจจุบันกระแสเงินลงทุนจากสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ยุโรป และประเทศอื่น ๆ ในเอเชียเข้ามาในไทยมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นการเข้ามาเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตและส่งออก บทบาทของบริษัท

ข้ามชาติในไทยจึงเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนในแง่ของการส่งออก ในภาคอุตสาหกรรมบริษัทข้ามชาติมีส่วนแบ่งการส่งออก โดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 58.9 ของการส่งออกทั้งหมด กล่าวได้ว่า บริษัทข้ามชาติเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการส่งออกและสร้างรายได้ให้กับประเทศไทย (เดือนเด่น นิคมบริรักษ์, 2550)

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ความเจริญเติบโตของ GDP ในประเทศไทยของเรานั้น ส่วนหนึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยการลงทุน จากบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในภาคธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศญี่ปุ่น ซึ่งการลงทุนจาก 2 ประเทศนี้ จัดเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่สำคัญในลำดับต้น ๆ ของประเทศไทย เนื่องจากมูลค่าการลงทุน ของ 2 ประเทศรวมกันมีมูลค่ารวมกัน คิดเป็นสัดส่วนถึง หนึ่งในสามของการลงทุนของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2553)

ถึงแม้คนไทยจะมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับบริษัทข้ามชาติ มาเป็นเวลานานและบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ต่างพยายามที่จะปรับรูปแบบของการทำงานให้สอดคล้องกับการทำธุรกิจในประเทศไทยแต่เรายังคงต้องยอมรับว่า เรื่องของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมจากบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลในการทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนถึง ค่านิยม ความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความภาคภูมิใจ มีความซื่อสัตย์ กล้าคิดกล้าทำ รักและผูกพันในองค์กร เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่มและองค์กรความสำเร็จของบริษัทอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม องค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเอง แม้ว่าจะมีค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรอยู่หลายอย่าง วัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่กระทบโดยตรง

ต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม จะมีผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างพนักงาน และองค์กรด้วยดังนั้นวัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและระดับความพอใจของพนักงานการบริหารงานของบริษัทข้ามชาติ รูปแบบของแต่ละประเทศต่างก็พัฒนามาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ดังนั้นรูปแบบการบริหาร จะมาจากชาติใดก็ตาม แต่เมื่อเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยแล้วจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในองค์กร ถือเป็นภารกิจที่ยากเป็นอย่างยิ่งเพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรอาจไม่ใช่สิ่งที่ป็นรูปธรรม ซึ่งจับต้องได้แต่สามารถสร้างคลื่นได้น้ำ ที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กร ซึ่งอาจทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งเพราะวัฒนธรรมองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารงานในองค์กร นโยบายองค์กร และกลยุทธ์องค์กร ทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงาน ในด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจ และความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

ดังสาเหตุข้างต้นที่บริษัทข้ามชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทยมากขึ้นโดยเฉพาะญี่ปุ่นและอเมริกัน ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร ไทยที่จะเหมาะสมและสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กับพนักงานคนไทยมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร ของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

2. เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

3. เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน

2. วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติอเมริกันมีความแตกต่างกัน

3. ระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน

2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกัน ได้แก่ ความผูกพันต่อพนักงาน การประเมินผลในการปฏิบัติงาน เส้นทางอาชีพ ลักษณะและขอบเขตการควบคุม ขอบเขตของการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการดูแลพนักงาน

3. เพื่อทราบถึงประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกัน ได้แก่ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านขวัญและกำลังใจ และด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อทราบระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกัน

5. เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อสืบค้นสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์กร

Smircich (1985, pp. 339-358) และ Smircich and Calas (1987, pp. 229-263) นิยามวัฒนธรรมองค์กรทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลักคือ แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร (Culture as a Variable) และแนวทางที่เห็นว่าองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง (Culture as a Root Metaphor) แนวทางแรก ที่เห็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์กรมีอยู่ (ตัวแปรอื่น ๆ เช่น โครงสร้าง

องค์กรเทคโนโลยี ฯลฯ) แนวทางแรกจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “Culture is Something an Organization has” ส่วนแนวทางหลัง เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจ ของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร แต่ตัวองค์กรเองทั้งหมดคือวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง หรืออุปมาได้ว่าเปรียบเสมือนวัฒนธรรมแนวทางหลังจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “Culture is Something an Organization is” เพื่อให้ท่านผู้อ่านเห็นความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้นระหว่างมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 2 แนวทางหลัก ผู้เขียนขอสรุปความแตกต่างไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 2 แนวทางหลัก (ยศ สันตสมบัติ, 2537)

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่ง	องค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวในองค์กร	1. วัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมเรื่องราวทุกส่วนในองค์กร
2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปฏิฐานนิยม (Positivism) ส่งผลให้	2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญา ปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ส่งผลให้
2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
2.2 มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้วัดได้จิตใจของมนุษย์ไม่ได้กำหนดมันขึ้นมาเอง	2.2 มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจคน
2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ (Level of Analysis) ที่กลุ่ม/องค์กร	2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ที่บุคคลแต่ละคน (Individual) กล่าวคือ สนใจค่านิยม ความเชื่อ ความคิดที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละคน
3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความเป็นตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้	3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจคนไม่มีตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการทำได้เพียงพยายามอธิบายหรือตีความหมายของมัน
4. ผู้ก่อตั้งและผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร	4. สมาชิกขององค์กรทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร
5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกัน	5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่ซ้ำกับองค์กรอื่นเลย
6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่รับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า (หู ตา จมูก ลิ้น และสัมผัส) ซึ่งเป็นวัตถุวิสัย	6. เน้นข้อมูลที่อยู่ภายในความคิดหรือจิตใจของแต่ละคน (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) ซึ่งเป็นอัตวิสัย
7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการ	7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น

อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร

บุญคดี ปลั่งศิริ (2548) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็น ขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น

วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์กร ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบันดังนั้น องค์กรที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนคนหรือพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับรูปแบบธุรกิจและสินค้ามีการพัฒนาการไม่หยุดยั้ง การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องจะทำให้องค์กรเต็มไปด้วย ระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ มีสภาพเป็น Bureaucracy ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

ในทางบริหารการพัฒนาองค์กรจึงใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการที่คุณภาพของสินค้าและบริการอยู่ที่การประพฤติปฏิบัติตัวของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ วัฒนธรรมขององค์กรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ใช้เวลาค่อนข้างนาน วัฒนธรรมบางอย่างอาจไป หรือหายไปจากองค์กรและมีวัฒนธรรมใหม่เข้ามา องค์กรที่วัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำได้ยาก วัฒนธรรมในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมาได้ องค์กรต้องคอยสำรวจตัวเองว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อให้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทาง

เดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องทำแบบ Top-down จากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Role Model) โดยการประพฤติปฏิบัติ (Practice) คนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัติจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติตาม

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

รูปแบบของการบริหาร

บุญคดี ปลั่งศิริ (2548) ระบุว่า การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่องค์กรต้องการและเป็นการชักจูงให้เขาอยู่กับองค์กรนาน ๆ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทที่เน้นให้ความสำคัญถึงความสนใจและความต้องการของพนักงานและการทำงานเป็นทีมให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานแบบตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่บริษัทต้องการไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงาน และเมื่อถึงเวลาปลดเกษียณ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่ว ๆ ไปนี้จะถ่ายทอดต่อไปเรื่อย ๆ ภายในองค์กรซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับก็จะรับมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นเทคนิคพิเศษของการจัดการโดยเน้นให้ความสำคัญที่การพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนตำแหน่งจะมีความสำคัญอันดับรองลงมา พนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่า ตัวบุคคลมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การให้ความช่วยเหลือ และการให้รางวัล การตัดสินใจจะใช้วิธีให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยจะมีการให้ข้อมูลแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะทำการตัดสินใจผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวของคนงานทุก ๆ คน

กลยุทธ์ในการบริหาร

องค์กรเป็นเสมือนตลาดแรงงานภายใน ในองค์กรของญี่ปุ่นขนาดใหญ่ ๆ จะเป็นประเพณีว่าจะมีการว่าจ้างพนักงานผู้ชายตั้งแต่จบจากสถาบันการศึกษาใหม่ ๆ และคาดว่าเขาจะอยู่ทำงานกับองค์กรไปจนปลดเกษียณ นโยบายการจ้างงานแบบตลอดชีพจะไม่ใช้กับสุภาพสตรีซึ่งจะ

ออกจากงานเมื่อแต่งงาน แรงแรงงานหญิงจะเป็นการทำงานชั่วคราว หรือการทำงานเป็นช่วงเวลาตามภาวะเศรษฐกิจที่นายจ้างจะขยายหรือลดกำลังแรงงาน แต่ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะรักษาอัตราค่าจ้างแรงงานชายเอาไว้ บางครั้งในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำจริง ๆ เท่านั้นจึงจะมีการเลิกจ้างพนักงานประจำซึ่งจะเป็นแรงงานชาย

องค์กรของญี่ปุ่นได้ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่บริษัทรานาน ๆ โดยการให้ค่าตอบแทนที่สูง ๆ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากองค์กร เขาก็จะเกิดความภูมิใจและจะตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานญี่ปุ่นหนุ่ม ๆ เมื่อเข้าทำงานใหม่ ๆ จะได้รับค่าจ้างค่อนข้างต่ำ และค่าตอบแทนนี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามอายุงาน ส่วนใหญ่พนักงานตามองค์กรใหญ่ ๆ พนักงานเก่า ๆ

จะมีค่าจ้างสูงกว่าพนักงานใหม่ ๆ ถึง 200-400 เปอร์เซ็นต์ในการขึ้นค่าจ้างประจำปีจะมีการนำอายุงานเข้ามาพิจารณาด้วย สวัสดิการต่าง ๆ จะให้โดยคำนึงถึงอายุงานด้วยเนื่องจากว่าองค์กรของญี่ปุ่นจะบริหารเรื่องค่าตอบแทน โดยนำอายุการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และการจ้างงานจะจ้างตั้งแต่จบการศึกษาใหม่ ๆ แต่ถ้าได้คนที่มีความประสพการณ์ก็จะไม่มีการนับค่าประสพการณ์ให้เหมือนกับระบบตะวันตก สวัสดิการต่าง ๆ ก็จะเริ่มคิดกันใหม่จึงทำให้พนักงานไม่ยอมที่จะออกจากงานและไม่สามารถหางานใหม่ได้ด้วย

การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ

การทำงานตลอดชีพจะมีผลทำให้การเลื่อนตำแหน่งทำได้ช้าลง เพราะการเลื่อนตำแหน่งจะทำได้เพียง 2 กรณีคือ องค์กรขยายตัว และเมื่อมีพนักงานเก่าปลดเกษียณไป ข้อจำกัดในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งนี้ทำให้การโยกย้ายงานมีความจำเป็นมากสำหรับองค์กรของญี่ปุ่นในการมอบหมาย ให้พนักงานไปรับผิดชอบงานใหม่ ๆ จะมีผลทางอ้อมให้พนักงานในระดับเดียวกันได้รู้จักกันมากขึ้น การยอมรับกันอย่างไม่เป็นทางการก็จะเกิดขึ้นซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากต่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

ในการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาปัจจัยสองประการคือ ผลการปฏิบัติงานในอดีตและอายุการทำงาน พนักงาน

ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นทั้งในด้านการเงินและการยอมรับ สำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่น ๆ แต่ยังไม่อาวุโสพอ ถึงแม้ว่าเขาจะหมดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งแต่เขาก็จะถูกมอบหมายให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้ การโยกย้ายงานบ่อย ๆ จะทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นพนักงานจะถูกฝึกให้เป็นผู้รอบรู้อย่างกว้าง ๆ มากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาชีพใดสาขาวิชาชีพหนึ่งระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพและการฝึกอบรมพนักงานให้เป็นผู้รอบรู้อย่างกว้าง ๆ จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยลดการย้ายงานระหว่างองค์กรได้

การประเมินผลจากคุณสมบัติและพฤติกรรม

การประเมินผลงานจะไม่ประเมินเฉพาะผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะประเมินจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมบางอย่าง เช่น ความคิดสร้างสรรค์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ภาวะความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น การประเมินผลงานนี้จะต้องทำอย่างมีเหตุผลและสามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้ว่าการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร มีจุดเด่น จุดบกพร่องอย่างไร การประเมินผลงานจะให้ความสนใจไปยังผลงานของกลุ่มด้วย การคบค้าสมาคมในหมู่เพื่อนจะทำให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ในกลุ่ม

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การบริหารระบบญี่ปุ่นจะเน้นให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมงานจะถูกมอบหมายให้กับกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล การสร้างความสามัคคีในกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยการกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่มทุกคน ในการแก้ปัญหาจะใช้กลุ่มมากกว่าผู้เชี่ยวชาญ เพราะจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงานกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรจะมีขอบเขตจำกัดตามความรับผิดชอบของกลุ่มเท่านั้นโดยจะมีบริษัทเป็นผู้คอยประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่มและควบคุมการฝึกอบรมต่าง ๆ การประเมินผลงานของกลุ่มจะประเมินจากขนาดของกลุ่มจำนวนครั้งของการย้ายงาน จำนวนและความเร็วของการผลิต เป็นต้น การทำงานเป็นทีมนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นปรัชญาในการบริหารเท่านั้นแต่จะมี

ผลพลอยได้ทำให้พนักงานมีความรู้กว้างขึ้น ซึ่งจะสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีใครมาหยุดงานไป

การสื่อข้อความแบบเปิด

องค์กรของญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะให้การติดต่อสื่อสารแบบ Face-to-Face โดยผ่านทางกลุ่มงานต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มแสดงความคิดเห็นได้ทุกโอกาส พนักงานบริหารของญี่ปุ่นจะกันบริเวณที่ทำงานของตนส่วนหนึ่งเอาไว้ เพื่อใช้เป็นที่สำหรับร่วมปรึกษาหารือกับเพื่อนและผู้บังคับบัญชาในโรงงานไฟร์แมนจะอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานในการปฏิบัติงานตลอดเวลาแม้กระทั่งผู้จัดการโรงงานก็จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับพนักงานมากกว่านั่งโต๊ะทำงานในสำนักงานการติดต่อสื่อสารแบบเปิดนี้จะรวมถึงการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การโยกย้ายพนักงานจะมีส่วนช่วยให้ติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการกระจายไปทั่วทั้งองค์กรได้

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การตัดสินใจใด ๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้บริหารจะยังไม่ทำการตัดสินใจลงไปจนกว่าจะได้ร่วมปรึกษาหารือกับพนักงานเสียก่อนว่าเขามีความคิดเห็นกันอย่างไร ในกรณีที่มีความเห็นขัดแย้งกันก็จะใช้วิธีการอธิบายหาเหตุผลให้ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยคล้อยตามเสียก่อน เมื่อทุกคนในกลุ่มเห็นคล้อยตามกันแล้ว การตัดสินใจก็จะทำไปตามมติของกลุ่มและสมาชิกกลุ่มก็จะเต็มใจปฏิบัติตามซึ่งการกระทำตามวิธีการเหล่านี้ให้ได้ผลนั้น จะต้องมีการสื่อข้อความและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในหมู่พนักงานเป็นอย่างดีเสียก่อน

ให้ความสนใจในตัวพนักงาน

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ นอกจากจะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจแล้วยังจะต่อให้พนักงานเห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาของเขาเอาใจใส่ให้ ความสนใจในตัวเขามากน้อยขนาดไหน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะใช้เวลาจำนวนมากในการพูดคุยกับพนักงาน ซึ่งความสัมพันธ์อันนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาของพนักงานทุกคน ซึ่งปัญหาหรือความต้องการใด ๆ ที่เป็นของคนส่วนใหญ่ พวกบริหารก็จะไม่ละเลยเข้าไปช่วยเหลืออย่างเต็มที่ พนักงานก็จะรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเมื่อเขามีปัญหาองค์กรก็ให้ความสนใจและเข้ามาช่วยเหลือ

ในด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของบริษัท จะจัดให้มีในหลาย ๆ ลักษณะ ทั้งทางด้านกีฬาบันเทิงและด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ สวัสดิการนี้ไม่เพียงแต่จะให้เฉพาะตัวพนักงานเท่านั้น สวัสดิการบางอย่างยังให้ครอบคลุมไปถึงครอบครัวด้วย เช่นทุนการศึกษาบุตร การประกันสุขภาพครอบครัวบ้านพักอาศัย เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อจะสร้างแนวความคิดที่ว่าพนักงานและครอบครัวของพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องเข้ามาดูแลเมื่อประสบภาวะเดือดร้อน

การบริหารงานระบบญี่ปุ่นนั้นจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรว่าเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเมื่อพนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานจนองค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ องค์กรก็มีข้อมูลผูกพันที่จะต้องแบ่งปันผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับกลับมาให้พนักงานทุก ๆ คน ทั้งในส่วนของความมั่นคง การยอมรับ การมีส่วนร่วมความปลอดภัยในการทำงานและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ทุก ๆ โอกาสที่จะทำได้ถึงแม้จะอยู่ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำฐานะทางการเงินของบริษัทไม่ดีก็ตาม

การบริหารงานแบบอเมริกัน

สังคมอเมริกัน มาจากหลายเชื้อชาติประกอบกับการมีค่านิยมที่รักเสรีไม่ผูกพันตนเองกับองค์กรมีการย้ายงานได้บ่อย โดยเฉลี่ยแล้วคนอเมริกันจะทำงานอย่างน้อย 3 แห่งในชีวิต การทำงานเพียงแห่งเดียวเป็นเรื่องแปลกสำหรับในสังคมอเมริกันความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กรมีน้อยกว่าญี่ปุ่นคนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงาน เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิมส่วนองค์กรก็ปลดคนออกง่าย ๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นหลัก อย่างไรก็ตามลักษณะของคนอเมริกันคือเมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิตนอกจากนั้นคนอเมริกันยังมีจริยธรรมในหารทำงาน ไม่ดูถูกงาน (Ouchi, 1981)

รูปแบบของการบริหาร

ทฤษฎี A คือ American Theory เป็นทฤษฎีว่าด้วย

การบริหารจัดการร่วมสมัยตามแบบของอเมริกา ซึ่งให้หลักการว่า การบริหารจัดการแบบนี้ ต้องอาศัยการจัดการจากพื้นฐานของบุคคล ของผู้บริหารที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งในทฤษฎีนี้มีหลักสำคัญ 3 ประการคือ

1. ปัจเจกบุคคล (Individualism) คือสังคมอเมริกันเป็นสังคมแบบปัจเจกบุคคล ซึ่งจะมีความรับผิดชอบต่อดัวเองมาแต่อดีตและเมื่อคนต่างชาติโดยเฉพาะคนตะวันออกเข้าไปอาศัยในอเมริกาก็จะสังเกตว่าคนอเมริกันเป็นคนโคดเดี่ยว ไม่สูงส่งกับใคร สังคมแบบ Individualism ส่งผลให้เกิดบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานสูง แต่ก็เกิดผลเสียคือไม่เกิดความผูกพัน

2. การจ้างงานระยะสั้น (Short Term Employment) คือการจ้างงานในระยะสั้น คนอเมริกันมักไม่มีความผูกพันในครอบครัว ในที่ทำงานพร้อมเสมอที่ออกจากงาน ย้ายงาน จึงมักมีบริการให้เช่าสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมองว่าต้นทุนในการขนย้ายเฟอร์นิเจอร์เมื่อย้ายงาน ออกจากบ้าน จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าค่าเช่า

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง (Individual Decision Making) คือมีความมั่นใจในการตัดสินใจกล้าตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องไปดูแลอย่างใกล้ชิด ผลเสียคือขาดการทำงานเป็นทีม

การบริหารแบบอเมริกัน

1. การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือเขามักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่วงสั้น ๆ แทน

2. การประเมินและเลื่อนขั้นเร็ว ถึงแม้จะจ้างงานช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่สได้ลืออเมริกันเขาจะประเมินผลงานและเลื่อนขั้นไว เรียกว่า ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโสแต่อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบองค์กรที่มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับองค์กรที่มีการบริหารงานแบบอเมริกัน

ประเด็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมองค์กร	Type J Companies	Type A Companies
1. ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะสั้น
2. การประเมินผลในกาปฏิบัติงาน	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
3. เส้นทางอาชีพ	กว้างมาก	แคบเฉพาะด้าน
4. ลักษณะและขอบเขตกาควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ
5. ขอบเขตของการตัดสินใจ	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติ ของเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
6. ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มร่วมกัน	โดยบุคคล
7. การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมเฉพาะบางด้าน

3. ให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ให้ความสำคัญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า

4. เอกบุคคลเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว

5. ความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้นหากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

6. ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัด ๆ กล่าวคือ การควบคุมต่าง ๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผย ทุกคนเห็นโดยทั่วไปจะเป็นการควบคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม

7. แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วน ๆ ไปได้ คือให้ความสำคัญแยกเป็นส่วน ๆ ย่อย ๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน

สำหรับส่วนสำคัญของงานวิจัยที่จะกล่าวต่อไปนี้ คือความแตกต่างของรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับรูปแบบการบริหารงานแบบอเมริกัน โดยที่ Ouchi (1981) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างในรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับการบริหารงานแบบอเมริกันให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบการทำงานของญี่ปุ่นและอเมริกัน โดย Ouchi ได้เปรียบเทียบ องค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งเราเรียกว่าองค์กรแบบเจ (Type J Organization) และองค์กรที่มีการบริหารงานแบบอเมริกัน ซึ่งเราเรียกว่าองค์กรแบบเอ (Type A Organization) ไว้ดังนี้

ประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน

Hachman and Oldham (1997) ได้อธิบายหลักการและลักษณะของการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้การทำงานนั้น ๆ มีคุณค่าและประสพผลสำเร็จ

2. ลักษณะของงาน (Task Identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่ายซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ อาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำก็ได้

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริโภค

4. ความมีอิสระภาพ (Autonomy) การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางการทำงาน และการจัดการนั้น ๆ

5. การป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตัวเอง

ผู้บริหารสามารถออกแบบและประยุกต์งาน เพื่อเพิ่มคุณลักษณะพิเศษในลักษณะต่าง ๆ ที่หลากหลาย ดังนี้

1. บรรยายงานย่อยให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อเพิ่มความสามารถและทักษะให้แก่พนักงานจัดเตรียมงานให้เหมาะสมกับหน้าที่มอบหมายงานที่มีคุณค่าให้พนักงานได้รับผิชอบ เพื่อยกระดับภาระหน้าที่ บุคลิกภาพ และความสามารถให้แก่พนักงาน

2. ให้พนักงานได้รับผิชอบติดต่อโดยตรงกับลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้าด้วยตัวเอง เพื่อเพิ่มหรือยกระดับคุณภาพ บุคลิกภาพ และข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าด้วยตัวของพนักงานเอง

3. ให้พนักงานได้มีอำนาจหน้าที่ในการรับผิชอบและควบคุมปัจจัยแวดล้อมที่นอกเหนือจากภาระหน้าที่ของตน เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและถือเป็นการเรียนรู้ที่ดีในลักษณะพิเศษของงานเหล่านั้น

4. จัดเตรียมผลที่เกิดจากงานที่พวกเขาได้ทำทั้งที่ดีและไม่ดีให้กับพนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการเพิ่มข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงาน

Hackman and Oldham (1997) ได้สำรวจและพัฒนางาน (JDS) เกี่ยวกับการวัดคุณวุฒิลักษณะงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. การรับรู้ลักษณะงานของพนักงาน
2. ระดับของความต้องการความก้าวหน้าของตัวพนักงาน

3. ความพึงพอใจในการทำงาน
การเสนอแนะงานวิจัยซึ่งมีประโยชน์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของงานแต่มีเป้าประสงค์ที่จะวัดความต้องการ ความสมบูรณ์ และการประเมินคุณสมบัติที่เหมาะสมของงาน ความแตกต่างของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ เรียกว่า จุดแข็งที่จำเป็นต่อการเติบโต (GNS) ซึ่งสะท้อนความต้องการที่จะเติมเต็มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น คนที่มีความต้องการสูงในด้านการเติบโตและการพัฒนาตนเองจะตอบสนองในทางที่ดีต่องานคนที่มี GNS สูงเท่านั้นที่จะได้รับสภาพทางจิตวิทยาที่ดีที่สัมพันธ์กับงานดังกล่าว

ทฤษฎีจิตวางใจให้บุคคลที่มีจุดแข็งซึ่งจำเป็นต่อการเติบโตสูงจะทำให้เกิดการจูงใจสูงต่องาน เมื่องานถูกจำแนกโดยระดับคะแนนโอกาสในการจูงใจสูง และยังเสนอว่าบุคคลในงานดังกล่าวจะได้รับความพึงพอใจต่องานสูง

ดังนั้น “ประเภทของงาน” และ “ประเภทของคน” ที่ปฏิบัติงานในชีวิตจริงมักถูกทำให้สับสน ถึงกระนั้น การวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบคุณลักษณะงานก็ได้เปิดเผยการค้นพบที่สำคัญบางประการเกี่ยวกับแนวคิดของการจูงใจแทนที่จะพยายามบ่งชี้และเลือกผู้สมัครงานที่ถูกชักจูงอย่างสูงองค์กรยังสามารถออกแบบงานในลักษณะที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนการจูงใจ สิ่งที่เกี่ยวข้องก็คือองค์กรไม่จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการที่จะบ่งชี้พนักงานที่ถูกจูงใจขณะที่ออกแบบงานองค์กรสามารถช่วยให้ได้รับผลมากมายที่พยายามจะบรรลุได้ (เจริณู เจษฎาวัลย์, 2527)

ด้านความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานของเขา งานของคนใดคนหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมายมากกว่าการเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นเท่านั้น ความพึงพอใจในงานไม่ได้ หมายความว่า ผู้นั้นจะพอใจในงานของเขาทุกงาน

ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรคือหากผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ จะทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานและพัฒนางานให้มีผลสำเร็จได้เช่นเดียวกัน หากผู้ที่ทำงานในองค์กรใดไม่มีความพึงพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นก็จะนำไปในลักษณะที่ตรงกันข้าม ได้แก่

1. งานที่ทำทนายระดับสติปัญญางานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถ มีความเป็นอิสระและมีความหลากหลาย สภาวะที่ทำทนายจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีความสุขกับการปฏิบัติงาน ปริมาณผลผลิตของงานก็ย่อมมีคุณภาพเช่นกัน หากงานที่ปฏิบัติขาดลักษณะของความท้าทายก็จะทำให้เกิดการเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ปริมาณผลผลิตของงานก็ย่อมไม่มีคุณภาพ

2. งานที่มีความเสมอภาคในการรับรางวัลและผลตอบแทน ในการให้รางวัลหรือผลตอบแทนต้องมีความเสมอภาค ทั้งในระดับของการปฏิบัติและในระดับนโยบาย อีกทั้งควรเป็นไปตามมาตรฐานของค่าแรงและระดับความรู้ความชำนาญงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่นนโยบายการเลื่อนตำแหน่งต้องมีความยุติธรรมในการพิจารณา เพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน แสดงถึงความรู้ความสามารถ และยังเป็น การเพิ่มสถานภาพทางสังคมและนั่นย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในที่สุด

3. การให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น การส่งอบรมความรู้และส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีพร้อมบริบูรณ์ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความพึงพอใจในการให้การสนับสนุนเกี่ยวกับงานดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไปด้วย

4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง มีการช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การที่มีปฏิริยาโต้ตอบต่อกันทางสังคม หรือการยอมรับของสังคม คำว่า มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ย่อมมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่างานที่ทำทนาย งานที่มีความเสมอภาคเหมาะสม

การให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีผลต่อความพึงพอใจในงานทั้งสิ้น และไม่เพียงจะเกี่ยวกับปริมาณผลผลิตเท่านั้น ยังอาจมีผลต่อการขาดงานและการออกจากงานด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจมากน้อยต่างกันนั่นเอง เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามมา

ด้านขวัญและกำลังใจ

ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่จะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ สามารถดำเนินกิจการงานทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพอเป็นสังเขป ดังนี้

Davis (1951) ให้คำนิยามว่าขวัญและกำลังใจว่าเป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้นความหวังความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น

Herbert and Sherman (1961) ให้คำนิยามว่าขวัญและกำลังใจ คือ ท่าทีของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพอใจในการที่จะปฏิบัติงานและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

Negro (1963) ให้คำนิยามว่า ขวัญและกำลังใจ คือความรู้สึก ท่าทีหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

Fippo (1971) ให้คำนิยามว่าขวัญและกำลังใจ เป็นสภาพทางจิตท่าทีหรือทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

เมื่อพิจารณาคำนิยามดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปนิยามรวมของคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” ได้ว่า หมายถึง ลักษณะหรือทัศนคติหรือแรงผลักดันของบุคคลหรือบุคคลต่าง ๆ

ในกลุ่มที่จะปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์แห่งการทำงานร่วมกันของกลุ่ม เพื่อจะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในอันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความรักหมั่นคณะ หรือความเลื่อมใสของกลุ่มขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าพนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีแล้ว ก็ย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

Davis (1951, p. 59) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในประสิทธิผล (Effectiveness) และผลิตผล (Productivity) ในการปฏิบัติงานว่าการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดมีขวัญและกำลังใจสูงเพียงอย่างเดียวก็มิได้หมายความว่า จะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นสูงขึ้นเสมอไปทุกกรณี แต่กลับมีความเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผลในการปฏิบัติงานในขวัญและกำลังใจนั้น มีความสัมพันธ์กันในหลายรูปแบบ เช่น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานต่ำ ขณะที่ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง หรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานสูง ขณะที่ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

อย่างไรก็ตาม Davis มีความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกด้วยว่า ถ้าปราศจากขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สูงพอสมควรในระดับหนึ่งแล้ว การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน จะมาปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นเวลาที่ยาวนานนั้นย่อมเป็นไปได้ นอกจากนี้ขวัญและกำลังใจก็มิได้เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เสริมอีกด้วย เช่น การมีผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถเทคนิคอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตพร้อมสรรพ ฯลฯ โดยสามารถสรุปถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความซื่อสัตย์และจงรักภักดีให้มีต่อองค์กร

3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติงานตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน

4. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฝ่าฟันอุปสรรคในยามคับขันได้

5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น

6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่างๆ

7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

ดังนั้นผู้บริหารแผนใหม่และทฤษฎีบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน จึงพยายามหาวิธีการที่จะผสมผสานจิตใจของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กรและวิธีที่ได้รับความนิยมกันมากคือ “การจูงใจ”

ด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

ความสามัคคี คือ การรวมพลังกับคนอื่น เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความพร้อมเพียงกัน ให้สำเร็จสมประสงค์การรวมกำลังกับคนอื่น จะเพิ่มขีดความสามารถทำงานใหญ่ได้สำเร็จ การรวมกำลังอาจจะเป็นกำลังกาย กำลังความคิดเห็น กำลังความรู้ สุดแต่ผู้ใดจะมีกำลังอย่างใด แล้วใช้กำลังความสามารถที่มีอยู่ด้วยความพร้อมเพียง เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันโดยไม่มีการวิวาทบาดหมางกัน

ความพร้อมเพียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึงการทำหน้าที่ ใครมีหน้าที่อย่างใดก็ทำหน้าที่อย่างนั้นไม่สับสน เก่งงานรักษาหน้าที่ของตนให้ดำเนินไปด้วยดี ประเทศชาติที่มีคนพร้อมเพรียงอย่างนี้ ย่อมนำไปสู่ความเจริญมั่นคง ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความสุภาพความเจริญ และเป็นสิ่งคุ้มครองป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ไปด้วยความพร้อมเพรียงกันจำแนกเป็น 2 อย่าง คือ

1. การพร้อมเพรียงกันทางกาย ได้แก่ การช่วยกันสนับสนุนส่งเสริมการงานของหมู่คณะให้สำเร็จลุล่วงไม่รังเกียจเกียจถอน แก่งแย่งชิงดีกัน หรือแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า

2. การพร้อมเพรียงกันทางใจ ได้แก่ มีใจรักใคร่หวัดดีต่อกัน ไม่บาดหมาง เกลียดชัง มีความคิดเห็นกลมเกลียว ช่วยกันคิดอ่านการงานของหมู่คณะด้วยใจซื่อตรงและหวังประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่ ไม่ทำ

ความคิดเห็นแตกต่าง แข่งแย้งกันหรือคิดซิงดีกันด้วยอำนาจ ถืออิทธิมานะ

ความหมายของความสามัคคีในการปฏิบัติงาน สุนันทาเลหพันธ์ (2531) และ Francis & Young (1979) ได้กล่าวถึงความสามัคคีในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ร่วมทำงานด้วยกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

Parker (1990) อธิบายว่าความสามัคคีในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างผู้ร่วมงาน ทั้งที่เป็นส่วนตัวและที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย และการดำเนินชีวิตให้มีความราบรื่น (ยุทธนา ทาตายุ, 2543)

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรนี้ครอบคลุมถึงองค์การทุกประเภทและสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
2. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ยังมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่มีลักษณะต่าง ๆ ออกไปอีก เช่น

1. การสร้างความสัมพันธ์กับคนคือร้อน
2. การสร้างความสัมพันธ์กับคนเฉื่อยชา
3. การสร้างความสัมพันธ์กับคนมีอารมณ์อ่อนไหว
4. การสร้างความสัมพันธ์กับคนที่ฉลาดกลัว
5. การสร้างความสัมพันธ์กับคนที่ก้าวร้าวเป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติเป็นหลัก ผู้ที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างผู้ร่วมงานอื่นได้ต้องมีจิตใจที่พร้อม รู้จักการให้อภัยผู้อื่น รู้จักรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และยอมรับในความสามารถของผู้อื่นที่เหนือกว่าตน และพร้อมที่จะพัฒนาความสามารถของตนเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชากรที่เป็นพนักงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ทั้งเพศหญิงและเพศชาย ซึ่งมีโรงงานทั้งหมด 345 โรงงาน มีโรงงานที่เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 210 บริษัท และสัญชาติอเมริกัน 23 บริษัท รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด 51,888 คน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554) ผลจากการคำนวณ จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง $n = 399.18$ คน การวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน แต่ผู้ทำการวิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลทั้งหมดจำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งถือเป็นตัวอย่างของประชากรทั้งหมด

การเลือกกลุ่มตัวอย่างมีลำดับขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่างเป็นแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) จะเป็นการกำหนดโควตาจำนวนบริษัทที่จะทำการสำรวจในกลุ่มบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และสัญชาติอเมริกัน โดยกำหนดสุ่มกลุ่มบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมาจำนวน 105 จากจำนวนบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครทั้งหมด 210 บริษัท และสุ่มกลุ่มบริษัทสัญชาติอเมริกัน มาจำนวน 12 บริษัทจากจำนวนบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครทั้งหมด 24 บริษัท ซึ่งเป็นสัดส่วน 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนบริษัทของแต่ละสัญชาติ

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก เลือกบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และสัญชาติอเมริกันที่จะทำการสำรวจทั้งหมด 117 บริษัทโดยที่บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 105 บริษัท และสัญชาติอเมริกัน 12 บริษัท โดยนำสลากที่แยกสัญชาติ

ของบริษัทมีเลขกำกับตามหน่วยย่อยของประชากร ตั้งแต่หมายเลข 1 จนถึงหมายเลข 117 (จำนวนบริษัท) แล้วทำการสุ่มจับสลากขึ้นมาทีละใบ จนครบตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ ไปทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจำนวน 327 คน และสัญชาติอเมริกันจำนวน 73 คนตามรายชื่อบริษัทที่ได้กำหนดไว้ในนิกมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มประชากรให้ได้มากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิดและปลายเปิด โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา บริษัทที่ทำงาน อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงานมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกัน ซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ความผูกพันต่อพนักงาน การประเมินผลในการปฏิบัติงาน เส้นทางอาชีพ ลักษณะและขอบเขตการควบคุม ขอบเขตของการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การดูแลพนักงาน เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านขวัญและกำลังใจ ด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ทำการวิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Pre-test) จำนวน 30 ชุด ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ได้คือ .85

การวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาว่ามุมมองของวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลการทำงานของพนักงานโดย

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลการทำงานของพนักงานการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณสองตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) การทดสอบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันเป็นการทดสอบความแตกต่างตัวแปรเชิงปริมาณสองตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test และ การทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลการทำงานของพนักงานเป็นการทดสอบความแตกต่างตัวแปรเชิงปริมาณสองตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามคือพนักงานในนิกมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 21-30 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 1-5 ปี รายได้อยู่ในช่วง 10,001-20,000 บาท และตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงานส่วนออฟฟิศมากที่สุด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกันในนิกมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกันของพนักงานในนิกมอุตสาหกรรมอมตะนครพบว่าระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิกมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิกมอุตสาหกรรมอมตะนครพบว่า ระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานทั้งที่อยู่ในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันเหมือนกัน คือระดับประสิทธิผลการทำงานในทุก ๆ ด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากไม่ว่าจะเป็นด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงานด้านขวัญและกำลังใจ และ ด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

และบริษัทข้ามชาติอเมริกันโดยรวมเกือบทุกด้านแตกต่างกัน (ปฏิเสธ H_0) กล่าวคือพบว่าค่า Sig. (2-tailed) ของวัฒนธรรมองค์กรในทุกด้าน มีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่าวัฒนธรรมองค์กรบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติอเมริกันมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกัน จากผลการวิจัยการเปรียบเทียบประสิทธิผลการทำงานของพนักงานของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หมายความว่าวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น และอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

1.1 มุมมองของวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันด้านความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน จากผลการศึกษาดังกล่าวพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้ทำการวิจัยได้คาดหวังไว้ กล่าวคือวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร เป็นตัวที่จะสะท้อนให้เห็นถึงขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็น

อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ๆ ตามแนวคิดของ Smircich (1983, p. 339) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบและรูปแบบในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบันดังนั้น องค์กรที่ต้องการปรับตัวให้สอดคล้องกับธุรกิจที่ทำอยู่ต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกอย่าง

วัฒนธรรมขององค์กรจะมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่จะใช้เวลาค่อนข้างนาน วัฒนธรรมบางอย่างอาจหายไปจากองค์กรและมีวัฒนธรรมใหม่เข้ามา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำได้ยาก วัฒนธรรมในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมาได้ องค์กรจำเป็นต้องคอยสำรวจตัวเองว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์และจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจที่ทำอยู่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องทำแบบ Top-down คือจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับกลางระดับล่างและพนักงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยการประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นรูปแบบและตัวอย่างที่ดีให้พนักงานปฏิบัติตามซึ่งสอดคล้องกับ บุญคดี ปลั่งศิริ (2548, หน้า 6)

1.2 มุมมองของวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความแตกต่างกัน จากผลการศึกษาดังกล่าวพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้ทำการวิจัยได้คาดหวังไว้ กล่าวคือผู้วิจัยได้คาดหวังว่าวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันมีความแตกต่างกัน เมื่อทำการวิจัยผลออกมาว่าวัฒนธรรมการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกัน ในทุกด้านมีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Ouchi (1981) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างในรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับการบริหารงานแบบอเมริกัน ให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบการทำงานของญี่ปุ่นและอเมริกันซึ่งเราเรียกว่า องค์กรแบบเจ (Type J Organization) และองค์กรที่มีกร

บริหารงานแบบอเมริกัน ซึ่งเราเรียกว่าองค์กรแบบเอ (Type A Organization) โดยประกอบด้วย ความผูกพันต่อพนักงาน การประเมินผลในกาปฏิบัติงาน เส้นทางการอาชีพ ลักษณะและขอบเขตความควบคุม ขอบเขตของการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการดูแลพนักงาน

1.3 มุมมองของประสิทธิผลการทำงานของพนักงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกันจากผลการศึกษาดังกล่าวพบว่าไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้คาดหวังไว้ กล่าวคือผู้วิจัยได้คาดหวังว่าประสิทธิผลการทำงานของพนักงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกันแต่เมื่อทำการวิจัยแล้วผลออกมาว่าประสิทธิผลการทำงานของพนักงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญ เจษฎาวัลย์ (2527) มองเห็นว่าความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามประเภทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรนั้น ๆ ปัจจัยที่นับได้ว่าเป็นปัจจัยร่วมที่ทุก ๆ องค์กรมักจะให้ความสำคัญในปัจจัยเหล่านี้ คือกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และสภาพแวดล้อมขององค์กรจะมีหลาย ๆ ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านขวัญและกำลังใจ และด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

จากการทำวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ผ่านมา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า มุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นและอเมริกันมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานนั้นถือว่าสอดคล้องกัน ตามแนวคิดของ Jenk (1990) วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงอดีต และปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์กร การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร หรือค่านิยม ความคาดหวัง และวิถีปฏิบัติขององค์กร การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่ง ที่อาจเรียกได้ว่าเป็น

ระดับสุดท้ายในการพัฒนาองค์กรเพราะการปรับโครงสร้างเป็นเพียงแค่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็น ขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ส่วนมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกัน ซึ่งผลออกมามีความสอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากเมื่อได้ทำการวิจัยผลออกมาว่าวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 สัญชาติส่วนใหญ่แตกต่างกัน จากผลการทำวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันมีพื้นฐานทางสังคม และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดดังนั้นถ้าเรารู้ว่าอะไรคือจุดที่เหมือนและแตกต่างกัน จะช่วยให้เราเข้าใจฝ่ายตรงข้ามมากขึ้นและสามารถหาแนวทางในการรับมือ หรือนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น และเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้

ส่วนมุมมองเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกันนั้น ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากเมื่อสรุปผลออกมาแล้วประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในทุกด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรที่มีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่ตนอยู่ มีการเรียนรู้ การสร้างความสามารถ ความเข้าใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการทำงานที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษารเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1. เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทที่สำคัญภายในหน่วยงาน ซึ่งอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก ช่วยสื่อให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติ

ปฏิบัติและการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง ถ้าสมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการ เช่น (การลาออก) หุเลาเบาและงานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น ดังนั้นเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทภายในหน่วยงานหลายประการ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

2. วัฒนธรรมขององค์กรจะมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะหายไปจากองค์กรและมีวัฒนธรรมใหม่เข้ามา องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำได้ยาก แต่ละองค์กรต้องคอยสำรวจตัวเองว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อเป็นแนวทางบริหารงาน และใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินงานวิจัยเฉพาะในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ดังนั้นผู้ที่สนใจการศึกษาครั้งต่อไป ควรขยายขอบเขตในการศึกษาไปพื้นที่อื่น ๆ ต่อไป

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินงานวิจัยการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นและอเมริกัน ดังนั้นผู้ที่สนใจการศึกษาครั้งต่อไป ควรเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติอื่น ๆ ต่อไป

3. ผู้ที่สนใจในการศึกษาครั้งต่อไปอาจเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อดัวแปรอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานและวางแผนขององค์กรต่อไป

4. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเชิงปริมาณ หากผู้ที่สนใจจะทำการวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กันไปเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น

บรรณานุกรม

- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). เข้าถึงได้จาก <http://www.ieat.go.th>
- เจริญ เจริญวัลย์. (2527). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดือนเด่น นิคมบริรักษ์. (2550). *โครงการบทบาทของบริษัทยักษ์ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2553). *เงินลงทุนโดยตรงสุทธิจากต่างประเทศในไทยปี 2552-2553*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bot.or.th>
- บุญคณี ปลั่งศิริ. (2548). *วัฒนธรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ประชาชาติธุรกิจ.
- ยศ สันตสมบัติ. (2537). *มนุษย์กับวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยุทธนา ทาดายุ. (2543). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. นนทบุรี: ปิณฉรซ์.
- สุนันทา เลานันท์. (2531). *การพัฒนาการองค์การ*. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนา.
- Davis, B. G. (1951). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-wesley.
- Flippo, E. B. (1971). *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving Work Group: A Practical Manual for Team Building*. La Jolla Calif: University Associate.
- Hachman, J. R., & Oldham, G. R. (1997). *Essentials of Organizational Behavior* (5th ed.). Upper Saddle, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Herbert, J., & Sherman, A. W. (1961). *Human Relation in Organization*. New York: Harper & Row.
- Jenk, V. O. (1990). *Human Relation in Organization*. New York: Harper & Row.
- Negro, F. A. (1963). *Public Personnel Administration*. New York: Harper & Row.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley,
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco Calif: Jossey Bass.
- Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- _____. (1985). *Managing Organizational Behavior* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational Culture: A Critical Assessment. In *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA: SAGE.