

เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภาคภูมิใจต่อองค์กร  
ระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความรักดีต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่น  
และพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2566



ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ธนิษนันท์ ธนนท์ปวัฒน์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



นางสาวสุธี เกสจินดา

ผู้วิจัย



กฤติกา คงสุนทรกิจกุล

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ณัฐวุฒิ พิมพา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.บุริม โอทกานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้แนวทาง คำปรึกษา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการดำเนินงานวิจัย ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ พิมพา ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร. ชนัยนันท์ ชนันทน์พัฒน์ และ ดร. กฤติกา คงสุนทรกิจกุล กรรมการสอบสารนิพนธ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความเมตตา ถ่ายทอดความรู้ในการศึกษาตลอดหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร ทำให้อสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและทำประโยชน์แก่ตนเอง องค์กร และบุคคลอื่น ๆ ได้

ขอขอบพระคุณครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ และน้องสาว ที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านกำลังใจ กำลังใจ และกำลังทรัพย์ในการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ไปด้วยดี รวมถึงคุณยาย คุณตา คุณลุงที่แม้จะไม่ได้อยู่ด้วยกันที่นี่แล้ว แต่ก็เป็นกำลังใจเมื่อนึกถึงได้เสมอ

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษา รุ่น24B สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร ทุกคน ที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำทั้งในการเรียน และการทำวิจัย จนทุกคนสามารถเดินทางมาถึงวันนี้พร้อมกัน

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษา รุ่น24B ทุกหลักสูตรที่ได้มีโอกาสร่วมกันและคอยช่วยเหลือกันในการเรียนและการทำกิจกรรมกลุ่มวิชาต่าง ๆ

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์ ช่วยให้สารนิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ Mr.Toshiyuki Inada ที่เป็นแรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดเป็นหัวข้อวิจัยนี้ รวมถึงนายญี่ปุ่นทุกท่านที่ให้การสนับสนุนทั้งการเรียนและการทำงาน และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยใน ซึ่งทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

และขอบคุณตัวเองที่ผ่านมาถึงวันนี้

เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

THE COMPARISON OF LOYALTY MOTIVATION BETWEEN JAPANESE EMPLOYEES AND THAI EMPLOYEES IN BANGKOK

สุธินี เกสจินดา 6450277

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุริม โอทกานนท์, Ph.D., รองศาสตราจารย์ ณัฐวุฒิ พิมพา, Ph.D., ธนัยนันท์ ธนันทน์พัฒน์, Ph.D., กฤติกา คงสุนทรกิจกุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์เรื่องนี้ศึกษา “ทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติและเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย โดยการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (In-dept Interview) ผ่านการถามคำถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Question) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ประกอบด้วย พนักงานบริษัทชาวไทย 15 คน และ พนักงานบริษัทชาวญี่ปุ่น 15 คน จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

จากผลวิจัยพบว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นและชาวไทยมีมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมาสรุปได้ว่า “ภักดีต่อองค์กร” คือ “ทุ่มเททำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความรู้สึกรักที่ยึดมั่นต่อองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้และพร้อมที่จะคงสถานะความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป” ส่วนในด้านของทัศนคติด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร สำหรับพนักงานชาวญี่ปุ่น การรับรู้ว่าองค์กรมองพวกเขาอย่างไร จะส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร ในขณะที่พนักงานชาวไทยนั้น การรับรู้ว่าองค์กรสามารถทำอะไรให้พวกเขาได้บ้าง จะส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร

**คำสำคัญ:** ความภักดีต่อองค์กร, ทัศนคติด้านแรงจูงใจ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
<b>บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ	4
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	9
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร	10
2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร ของชาวญี่ปุ่น	11
2.5 ความสำคัญความผูกพันหรือความภักดีต่อองค์กร	12
2.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันหรือความภักดีต่อองค์กร	13
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>19</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	19
3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	19
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	20
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	21
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>22</b>
4.1 มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร”	23
4.2 ความน่าเชื่อถือขององค์กร	26
4.3 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	29
4.4 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทน	32
4.5 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการ	35
4.6 หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน	38
4.7 การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร	41
<b>บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล</b>	<b>49</b>
5.1 สรุปผล	49
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	52
5.3 ข้อเสนอแนะ	53
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>54</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>57</b>
แบบสัมภาษณ์	58
Interview Guide	59
MU-HSR Online Training Certificate	60
Certificate of Exemption	61

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” ของพนักงานชาวไทย	23
4.2 มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” ของพนักงานชาวญี่ปุ่น	24
4.3 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรกับความภักดีต่อองค์กร	26
4.4 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรกับความภักดีต่อองค์กร	27
4.5 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย ความน่าเชื่อถือขององค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	27
4.6 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่น ความน่าเชื่อถือขององค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	28
4.7 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานกับความภักดีต่อองค์กร	30
4.8 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานกับความภักดีต่อองค์กร	30
4.9 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	31
4.10 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนกับความภักดีต่อองค์กร	32
4.11 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนกับความภักดีต่อองค์กร	33
4.12 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	33
4.13 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่น ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	34
4.14 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการกับความภักดีต่อองค์กร	36
4.15 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการกับความภักดีต่อองค์กร	36

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.16 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	37
4.17 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานกับความภักดีต่อองค์กร	38
4.18 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานกับความภักดีต่อองค์กร	38
4.19 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	39
4.20 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่น หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	40
4.21 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรกับความภักดีต่อองค์กร	42
4.22 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรกับความภักดีต่อองค์กร	42
4.23 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	43
4.24 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่น การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร	44



## สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง	หน้า
2.1 ลำดับชั้นความต้องการ จากทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs	6
2.2 ความจงรักภักดีต่อองค์กร 3 มิติ	10



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

บุคลากรในองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นไปตามเป้าหมายทางธุรกิจและทิศทางที่วางไว้ หากบุคลากรมีศักยภาพและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลที่ดีต่อองค์กรนั้น ๆ องค์กรจึงจำเป็นต้องรักษานักงานที่มีความรู้ความสามารถไว้ โดยพยายามลดอัตราการลาออกด้วยวิธีการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ (สุธรรม พงศ์สำราญ, 2558) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจโดยตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้อย่างครบถ้วน รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และสามารถทำให้บุคลากรมองเห็นความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรก็จะอยากทำงานในองค์กรต่อไป (จันทนา เสียงเจริญ, 2554) ฐิติเกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดเป็นความผูกพัน (พิมพ์กมล จักรานุกูล, ดวงธิดา นันทาทิรรัตน์, สิริธัญญา เพชรจันทร์ และ ฌฐอร วรมงคลชัย, 2560) และภักดีต่อองค์กร มีความยินดีและทุ่มเทในการทำหน้าที่ของตน ในปี 2564 สุภา ปัทมานันท์ ได้กล่าวว่า “ชาวญี่ปุ่นนั้นมีการจ้างงานแบบตลอดชีพ ที่เมื่อเริ่มเข้าทำงานที่ใดแล้วก็ทำเรื่อยไปจนถึงเกษียณอายุ อุทิศแรงกาย แรงใจและมอบความภักดีต่อองค์กรแห่งเดียวตลอดไปเพื่อแลกกับความมั่นคงในการดำรงชีพ เพราะบริษัทจะดูแล มีเงินเดือน สวัสดิการให้พนักงานและครอบครัวไปตลอด” ในขณะที่เดียวกันจากผลการสำรวจแรงงานในตลาดไทย โดย JobThai ในปี 2564 พบว่ามีแรงงานที่ต้องการเปลี่ยนงานใหม่สูงถึง 81% และมีเพียง 18.2% เท่านั้น ที่ไม่มีแผนเปลี่ยนงานใหม่ โดยให้เหตุผลว่าเนื่องจากมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มาเป็นอันดับ 1 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่ต่างกัน

ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าควรศึกษาเรื่อง “เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยได้ค้นคว้าทฤษฎีแนวความคิดที่เป็นปัจจัยที่จะจูงใจให้พนักงานมีความภักดีและทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยเปรียบเทียบให้เห็นข้อเหมือนและข้อแตกต่างระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร โดยแต่เดิม ซึ่งปัจจัยที่จะสร้างให้พนักงานมีความภักดีในองค์กรได้นั้นสามารถเกิดได้จากแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความ

คาดหวังในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเอง ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมถึงผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลปรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้มีความตั้งใจการทำงานมากขึ้น โดยจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในการภักดีต่อองค์กรของพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย
- 2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในการภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

## 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross-sectional study) มีกลุ่มประชากร คือ พนักงานบริษัทชาวญี่ปุ่นในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 15 คน และพนักงานบริษัทชาวไทยในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคมถึงมกราคม และจะทำการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลต่อไป

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรของพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย เพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในปัจจุบัน และเพื่อให้ผู้บริหารและองค์กรใช้เป็นแนวทางสนับสนุนในการสร้างความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ความภักดีของพนักงานต่อองค์กร** หมายถึง ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ (อุซุมพร แก้วขุนทด, 2550) ความเต็มใจพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป (Steer, 2534)

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่ควบคุมผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อตอบสนองความต้องการต่าง ๆ (รัชนก มูลเหตุ, 2552)



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัยเรื่อง “เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.1.1 แรงจูงใจ
  - 2.1.2 แรงจูงใจในการทำงาน
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรของชาวญี่ปุ่น
- 2.5 ความสำคัญความผูกพันหรือความภักดีต่อองค์กร
- 2.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันหรือความภักดีต่อองค์กร
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 2.1.1 แรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” (Motivation) มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Mover” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” ที่มีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลให้เกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ” (Kidd, 2516) "บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย" (Walters, 2521) ซึ่งอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะหนึ่งที่อยู่ภายในที่เป็นพลัง สิ่งกระตุ้น หรือสิ่งนำไปให้การกระทำของมนุษย์เป็นไปในทิศทางหรือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แรงจูงใจ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี พฤติกรรม ของมนุษย์ล้วนเกิดขึ้นจากแรงจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's General Theory of Human Motivation) Abraham H. Maslow, 2497 ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และความต้องการนั้นจะจูงใจให้เกิดการกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว โดย Maslow มองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ดังนี้ คือ

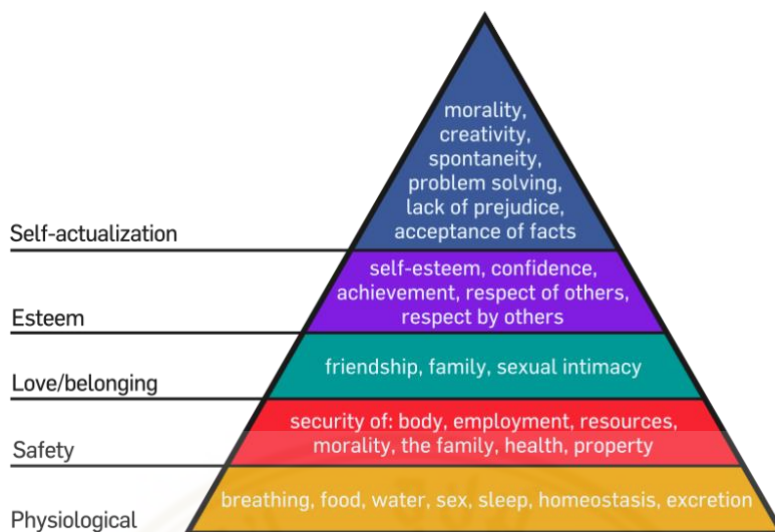
1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นพื้นฐานเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์จะมีความต้องการระดับสูงขึ้นไปและความต้องการดังกล่าวจะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) มี 2 แบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจกับความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

3) ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะทำให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการเป็นตัวเอง มีอิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น

5) ความต้องการที่จะได้รับความสมหวังในชีวิต (Self-actualization or Self-realization) เป็นขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่ง



ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นความต้องการ จากทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs  
ที่มา วิถีพิเศษ, 2564

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

- 1) ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ
- 2) ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

### 2.1.2 แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจ จะมีความตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง มีทัศนคติไปในทางคิดสร้างสรรค์ มีปัญหาขัดแย้งกันกับเพื่อนร่วมงานน้อยมากแม้จะตกอยู่ในภาวะกดดันจากสถานการณ์ ต่าง ๆ ก็มีความอดทนได้นานและไม่คิดหนีปัญหาไม่บิดความรับผิดชอบแต่อย่างใด (อานันต์ พรหมบังเกิด, 2548) แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ (Herzberg's Two-Factor Theory) (อ้างใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2554) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจ

จากการทำงานว่า ความพอใจและความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยเชิงจิตกับปัจจัยค่าจูน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยเชิงจิต เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2) การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื้อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับต่อคำตำหนิตיעินหรือการกล่าวโทษที่ได้รับ

3) ลักษณะงาน หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ช่วยให้ทำได้ไม่น่าเบื่อ ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้สำเร็จในเวลาอันสั้น

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เองความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม และดูงานในอนาคตได้

ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขอนามัย คือ ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจการทำงาน หรือปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานในองค์กรได้ ประกอบด้วย

1) เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพความสัมพันธ์การมีปฏิสัมพันธ์ ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ



3) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของ ผู้บริหาร ระดับสูงในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมาย อำนาจ ความยุติธรรม

4) นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

5) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจน ครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

6) สถานะของอาชีพ หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือ สถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต้องงาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

7) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

8) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวหรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัว อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัชนก มูลเหตุ, 2552 ที่ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าจ้าง รายได้ การบังคับบัญชา การได้รับการยกย่องยอมรับนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าว จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางลบก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้น

จากความหมายของแรงจูงใจในการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่ควบคุมผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อตอบสนองความต้องการต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยจะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความรู้สึกความเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายและประเพณีองค์กรในทางที่ดี รวมถึงความตั้งใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป (March and Mannari, 2520) และเป็น ความรู้สึกที่ดี มีความรักความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (ชนนันท์ ทะสุใจ, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers and Porter, 2526 กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกผูกพันระหว่าง พนักงานกับองค์กร ที่เกิดจากพนักงานรู้สึกว่าตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีส่วน ร่วมกับองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีลักษณะ 3 ประการคือ

1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organization Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง (First Stage)

2) การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร

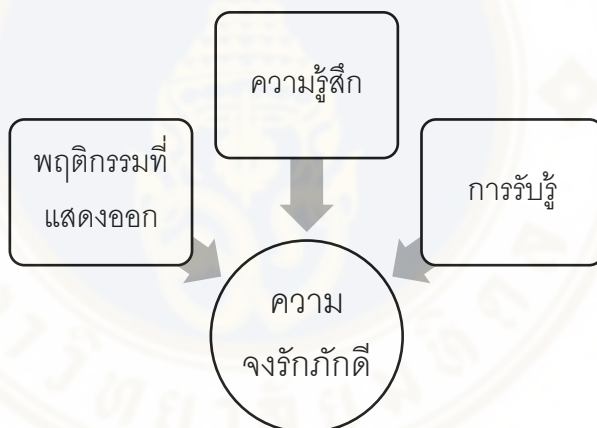
3) การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกและทัศนคติที่ดีที่บุคคลมีต่อองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะของความทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสำเร็จอย่างที่ตั้งใจไว้ โดยที่ไม่คิดที่จะไปจากองค์กร

## 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท มีความพึงพอใจในการทำงานและผลงาน รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร ที่ส่งผลให้รู้สึกผูกพันและยินดีที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจและทุ่มเท (ไพรัช ศิลาศรี, 2559) นอกจากนี้ยังมีความต้องการอย่างสูงที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความภูมิใจและมีความสนับสนุนองค์กรต่อสู้เพื่อปกป้ององค์กรจากคู่แข่ง (เขมกร เข็มน้อย, 2554) ในขณะเดียวกัน ก็รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นหน่วยขับเคลื่อนธุรกิจ และอยากมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (ศนิกันต์ ศิริศักดิ์ยศ, 2548)

Hoy & Rees, 2517 กล่าวว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าคนยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงมากขึ้นเท่าไร แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็จะน้อยลงเท่านั้น องค์ประกอบของความจงรักภักดี ประกอบด้วย 3 มิติ คือ



ภาพที่ 2.2 ความจงรักภักดีต่อองค์กร 3 มิติ

1) พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) คือ ผลจากการที่บุคคลมีความรู้สึกขั้นต้น จึงตอบสนองออกมาโดยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เมื่อแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วบุคคลนั้นจะมีทัศนคติทางบวกต่อสิ่งที่ตนเองได้กระทำ ถึงแม้ว่าสิ่งที่กระทำแล้วไม่สอดคล้องกับทัศนคติในตอนแรก

2) ความรู้สึก (Affective Aspect) คือ อารมณ์ ความรู้สึก ที่เกิดจากการประเมินความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ เช่น ความรักที่จะทำงานกับองค์กร ความพึงพอใจในองค์กร

3) การรับรู้ (Cognitive Aspect) คือ ค่านิยม ความเชื่อ ที่บุคคลยึดถือต่อบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลรับรู้และกระทำ เช่น ความเชื่อมั่นและไว้วางใจองค์กร ความเชื่อถือในองค์กร

ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกรักใคร่ของบุคคลที่รู้สึกต่อองค์กร มีความรู้สึกผูกพัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ มีความรู้สึกพึงพอใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และต้องการให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

## 2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรของชาวญี่ปุ่น

องค์กรของญี่ปุ่นถือเป็นหน่วยงานที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว มีแนวคิดที่องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัว ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมความภักดี ความสามัคคี การทำงานหนัก การเสียสละ การเห็นพ้องต้องกัน ของคนในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกดำเนินควบคู่ไปกับการจ้างงานตลอดชีพและการเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโส ที่เป็นผลลัพธ์ตามธรรมชาติของวัฒนธรรมประจำชาติญี่ปุ่น (Imai, 2529) พนักงานชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมีความเชื่อที่ว่าบริษัทต่าง ๆ มีหน้าที่ต้อง “ดูแล” พนักงานในฐานะพ่อแม่ Familism / Paternalism (James R. Lincoln, 2555) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีผลต่อความภักดีต่อองค์กร โดยอาจจะสืบเนื่องมาจากความเชื่อเรื่องคำมั่นสัญญาของญี่ปุ่นมีอยู่ในรูปแบบที่ซับซ้อนเชื่อมโยงอย่างมากกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น ที่ผู้ที่ได้รับจะมีความรู้สึกอย่างลึกซึ้งในเรื่องของการตอบแทนซึ่งถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการมีพันธะผูกพัน (Markus and Kitayama, 2534) ซึ่งสอดคล้องกับ สุภา ปัทมานันท์, 2564 ที่ระบุไว้ว่า “ชาวญี่ปุ่นนั้นมีการจ้างงานแบบตลอดชีพ ที่เมื่อเริ่มเข้าทำงานที่ใดแล้วก็ทำเรื่อยไปจนถึงเกษียณอายุ อุทิศร่างกาย แรงใจและมอบความภักดีต่อองค์กรแห่งเดียวตลอดไป เพื่อแลกกับความมั่นคงในการดำรงชีพ เพราะบริษัทจะดูแล มีเงินเดือนสวัสดิการให้พนักงานและครอบครัวไปตลอด” นอกจากนั้นแล้ว ยังพบว่าองค์กรขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นมีระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงงานของพวกเขาเป็นระยะ เพื่อช่วยให้พนักงานได้รับมุมมองที่กว้างขึ้นและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายไว้ (Igarria, Parasuraman & Badawy, 2536)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่าประเด็นสำคัญของการภักดีต่อองค์กรของชาวญี่ปุ่นนั้นประกอบด้วยหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรม แนวคิดเรื่องการดูแลพนักงานขององค์กร

ทั้งเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและการเติบโตในสายงาน ประกอบกับแนวคิดเรื่องของการตอบแทนต่อองค์กรของพนักงานที่ทำให้เกิดพันธะผูกพันเกิดเป็นความรู้สึกผูกพันหรือจงรักภักดีต่อองค์กร

## 2.5 ความสำคัญของความผูกพันหรือความภักดีต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่เชื่อว่าจะสามารถนำพาให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล นอกจากการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้แก่องค์กรแล้ว ยังจะต้องสามารถรักษามูลค่าเหล่านี้ให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ โดยการสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิก ให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

Buchanan, 2522 (อ้างถึงใน ดุจดาว สุกจิตกุลชัย, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้คาดการณ์อัตราการเข้า-ออกจากของพนักงานได้ดีกว่าตัวแปร “ความพึงพอใจในงาน” เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของพนักงาน โดยส่วนรวมขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่มุมใดแห่งหนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมก็ได้ จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กร

2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่าการที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและงานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4) บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลให้การปฏิบัติอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5) ความผูกพันต่อองค์กรช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง

6) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สุกานดา ศุภคตีสันต์, 2540 ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) ต่ำ ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

2) อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) มีแนวโน้มต่ำ

3) การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานมีความเต็มใจและทุ่มเทที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ความรู้สึกผูกพันและภักดีต่อองค์กร จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร มองเห็นว่าตนเองสามารถทำประโยชน์ต่อองค์กรได้จากความรู้ความสามารถที่มี และยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้คนที่มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กรสูงมีแนวโน้มอย่างมากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งความตั้งใจดังกล่าวส่งผลให้บุคคลมีอายุการทำงานที่ยาวนานในองค์กร

## 2.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันหรือความภักดีต่อองค์กร

ในการศึกษาด้านความผูกพันต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ หรือปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Organizational Commitment) ซึ่งแต่ละคนก็ได้มองถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรตามมุมมองของตน ซึ่งคล้ายคลึงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง ดังนี้

Sheldon, 2514 เห็นว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงาน อายุ เพศ ตำแหน่ง หน้าที่การงาน รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์การทำงาน ดังนี้

1) การลงทุนของบุคคล คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพที่ปฏิบัติงาน

2) ความผูกพันของเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานเดียวกัน

3) การพัฒนาประสบการณ์ และความสนใจในการทำงาน

ในขณะที่ Steers, 2520 ได้เสนอแบบจำลองที่เน้นไปในด้านความรู้สึกของบุคคลต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedent of Commitment)

2) ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)

3) ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Commitment)

นอกจากนี้แบบจำลองยังได้เสนอถึงองค์ประกอบของปัจจัยที่กำหนดการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น

2) ลักษณะงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงาน โอกาสมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นต้น

3) ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experience) ได้แก่ ทักษะของกลุ่มที่มีต่อองค์กร ความเชื่อถือต่อองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยทั้ง 3 นี้ มีความสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีผลทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตั้งใจในการปฏิบัติงาน และคงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้เขียน / ปี	ประเด็น	เนื้อหาสาระ	ประเด็นที่นำมาใช้
สุธรรม พงศ์สำราญ, 2558	การธำรงพนักงาน	เพิ่มการธำรงรักษาบุคลากร ด้วยการใช้วิธีการดึงดูดคน จากพื้นฐานของสาเหตุต่าง ๆ	องค์กรที่มีฐานะมั่นคง มี ชื่อเสียง ค่าตอบแทนและ สวัสดิการดี ปัจจัยเหล่านี้ สามารถดึงดูดผู้สมัครงานเข้า มาสู่องค์กรได้
จันทนา เสียงเจริญ, 2554	ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน	ความผูกพันต่อองค์กรถือ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความ ผูกพันต่อองค์กร

		พนักงานมีความจงรักภักดี ต่อองค์กร	
ชลิตพันธ์ บุญมี สุวรรณ, 2563	ความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กร	พนักงานภายในองค์กรจะ เกิดความรู้สึกผูกพัน จำเป็นต้องมีแรงจูงใจเพื่อ ตอบสนองความต้องการ ของสมาชิกแต่ละคน	ปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญ ที่สุดคือการทำให้พนักงาน รู้สึกว่าเขเป็นส่วนสำคัญส่วน หนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็น ความรู้สึกทางด้านจิตใจและ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ ต้องการได้รับความชื่นชม ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้าง ทัศนคติด้านบวกให้เกิดขึ้นกับ พนักงานภายในองค์กร ให้มี ความสุขในการทำงานและมี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร
วิชาชาญ ศรีชัยชนะ, ชาติยา นิลพลับ, 2564	วัฒนธรรมองค์กรและ แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความ จงรักภักดีต่อองค์กร	วัฒนธรรมองค์กรและ แรงจูงใจสามารถใช้ คาดการณ์ความจงรักภักดี ต่อองค์กรของพนักงาน	ความสำคัญของแรงจูงใจที่มี ผลต่อความจงรักภักดีต่อ องค์กร
วฤณ บุญเที่ยงตรง, สุ ธรรม พงษ์สำราญ, และสาวิตรี จบศรี, 2562	แรงจูงใจกับความผูกพัน ต่อองค์กร	ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจกับความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน	ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของ งาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การ งาน มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรปัจจัยด้าน โอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคต สถานะอาชีพ และความมั่นคง ในการทำงาน มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร



สุภา ปัทมานันท์, 2564	งานกับคนญี่ปุ่นรุ่นใหม่	มุมมองของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการทำงานในปัจจุบัน	ชาวญี่ปุ่นจะมอบความภักดีต่อองค์กรเพื่อแลกกับการดูแลที่ดีจากองค์กร ทั้งเรื่องรายได้สวัสดิการ และความมั่นคงทางอาชีพ
อนุศิษฐ์ ฐานไชยกร, 2562	ความผูกพันในองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรคือความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความรักความภาคภูมิใจความเอาใจใส่ต่อองค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ทฤษฎี Side-Bet ของ Becker และ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg
อภิัญญา อาสนชัยสิทธิ์	ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน	บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน	แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กรของ Hoy & Rees
จิรภัทร เอนกวิถิ, 2557	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน	ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึง เพราะบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะเวลาชานานเท่าที่องค์กรต้องการ	องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความภักดีต่อองค์กร

ธนัชพร กบิลดู ทริวัฒน์, 2557	แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ กับความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานไทยใน บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	การสร้างให้พนักงานเกิด ความภักดีต่อองค์กรจึงเป็น สิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะสามารถสรรหาและ รักษานุคลากรที่มี ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ไว้ให้อยู่กับ องค์กรได้	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ และความภักดีต่อองค์กร
สมบัติ อริยาศาล, 2561	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรใน สถานศึกษา	แรงจูงใจมีความสำคัญมาก ต่อการปฏิบัติงานให้มี คุณภาพ ทำให้เกิดความร่วม ใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ภักดี เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติ ตามข้อบังคับระเบียบแบบ แผน ทำให้องค์กร แข็งแกร่ง	ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two Factors Theory) ของ เฮอริชเบิร์ก
เดชพงศ์ โพธิสุวรรณ , 2560	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานระดับ ปฏิบัติการใน องค์กรภาคเอกชน	ความผูกพันต่อองค์กรถือเป็น อีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ พนักงานมีความจงรักภักดี ต่อองค์กร	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจให้ มนุษย์เกิดพฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องทั้งกับการดำรงชีวิต และการปฏิบัติงาน
นริศ กระชังแก้ว, 2563	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดี ในองค์กรของพนักงาน	ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมี ผลต่อการแสดงออกของ พนักงานและความภักดีต่อ องค์กร	แนวคิดและทฤษฎีความ จงรักภักดีต่อองค์กร
จิตตานันท์ สุขสวัสดิ์, 2557	การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของ ปัจจัยความภักดีต่อองค์กร	สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อ ความรู้สึภักดีต่อองค์กร ของบุคลากร	ความสำคัญของความภักดีต่อ องค์กร
สันต์ฤทัย ลิ่มวีร พันธ์, 2550	ความผูกพันต่อองค์กร	ปัจจัยจูงใจมีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร	ความหมายและองค์ประกอบ ของความผูกพันต่อองค์กร
พลอย สุวรรณชมภู, อัญญา มาบุญปาติ,	วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นมี ผลต่อความผูกพันของ	การมีทัศนคติเชิงบวกกับ องค์กรที่ทำงานอยู่ใน	วัฒนธรรมญี่ปุ่นกับการจ้าง งานตลอดชีพ

เกริกฤทธิ์ อัมพะวัตติ, 2563	พนักงานชาวไทยใน บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	ปัจจุบันเป็นผลทำให้ พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่ และการรู้สึกเป็น หนึ่งเดียวกับองค์กร ทำให้ พนักงานอยากอยู่กับองค์กร ในระยะยาว	
ลลิตา จันทร์งาม, 2559	ปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน	พนักงานที่มีความผูกพันต่อ องค์กรจะมี Productivity ที่ สูงกว่าพนักงานที่ไม่ผูกพัน	แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความ ผูกพันต่อองค์กร
วิภา จันทร์ห่อ, 2559	ความจงรักภักดีต่อองค์กร	ปัจจัยจิตใจและความรู้สึก ภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน ไปตามแต่ละบุคคล	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กร
James R. Lincoln, 2555	Cultural Effects on Employee Loyalty in Japan and The U.S.	พนักงานชาวญี่ปุ่นมีความ เชื่อที่ว่าบริษัทต่าง ๆ มี หน้าที่ต้อง “ดูแล” พนักงาน ในฐานะพ่อแม่ Familism / Paternalism	ปัจจัยจิตใจที่มีผลต่อการภักดี ต่อองค์กรของชาวญี่ปุ่น
Kaushik Chaudhuri, Hiroyuki Oba, 2559	Commitments of Japanese Employees	ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ ของพนักงานชาวญี่ปุ่นมีผล ต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร	ความเชื่อเรื่องการตอบแทน ในวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่มีผลต่อ ความรู้สึกภักดีต่อองค์กร
Fred Luthans, Harriette S. McCaul , Nancy G. Dodd, 2528	Organizational Commitment	คนญี่ปุ่นจะมีความรู้สึก ผูกพันกับองค์กรใดองค์กร หนึ่งทั้งชีวิต พัฒนา กลายเป็นแนวคิด “การจ้าง งานตลอดชีพ”	ความเชื่อเกี่ยวกับจ้างงาน ตลอดชีพ
Yutaka Ueda, 2550	Organizational citizenship behavior	วัฒนธรรมญี่ปุ่นมีผลอย่าง มากต่อทัศนคติความภักดี ต่อองค์กร	การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในองค์กรญี่ปุ่นมีผล ต่อการรักษาทรัพยากรบุคคล

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
  - 3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population)
  - 3.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบมีแบบแผนเตรียมไว้ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนซึ่งจะช่วยทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น หลากหลาย และมีความลึกซึ้ง

#### 3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานครเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีบริษัทต่าง ๆ ตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก มีกลุ่มเป้าหมายที่ใหญ่ และมีความหลากหลาย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง

### 3.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน แบ่งเป็น ชาวไทย จำนวน 15 คน และ ชาวญี่ปุ่น จำนวน 15 คน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์งานวิจัย ทั้งนี้ เพื่อศึกษาทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กร

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับใช้เก็บข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คือ การวิจัยเชิงเอกสาร ที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กร และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเป็นการสนทนาสื่อสารระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็น หลากหลาย และลึกซึ้ง การสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามให้อยู่ในกรอบและไม่นอกประเด็นใน การศึกษา แต่ก็สามารถยืดหยุ่นได้เช่นกัน ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์สามารถปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติมคำถามได้ตามสถานการณ์ โดยใช้คำถามปลายเปิดที่ช่วยให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นจากมุมมองต่าง ๆ โดยมีคำถามในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ทัศนคติที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร
- 2) ทัศนคติต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร
- 3) ทัศนคติต่อความความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
- 4) ทัศนคติต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการขององค์กร ด้าน  
คำตอบแทน
- 5) ทัศนคติต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านสวัสดิการ
- 6) ทัศนคติต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน
- 7) ทัศนคติต่อการเลื่อนตำแหน่งและ โอกาสความก้าวหน้าในองค์กร

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้คำถามปลายเปิด ใช้คำถามที่เจาะข้อมูลเชิงลึกในประเด็นที่สอดคล้องและสำคัญกับงานวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกจากความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับเรื่อง πουผู้วิจัยกำลังศึกษา โดยการสัมภาษณ์จะเน้นการพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นของเรื่องที่ศึกษา ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การสัมภาษณ์จะมีการบันทึกเสียงหรือการจดบันทึกข้อมูล ทั้งนี้ หากมีประเด็นสำคัญในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะไม่แทรกคำถามขึ้นในระหว่างที่ผู้ให้สัมภาษณ์กำลังให้ข้อมูลอยู่ แต่อาจจะมีการเพิ่มเติมคำถามในภายหลังเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง ตรงประเด็น และครบถ้วน จากนั้นผู้วิจัยจะทำการถอดบทสนทนา โดยหากมีประเด็นอื่นที่ขาดหายไปผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยสืบค้นจากข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของการศึกษารวมไปถึงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หรือบทสนทนาในบทสัมภาษณ์ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่บันทึกไว้มาวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อศึกษาทัศนคติด้านแรงจูงใจของความคิดต่อองค์กร โดยจัดกลุ่มคำตอบที่ได้รับเพื่อจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์หาข้อสรุปอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยมีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) ถอดความบทสัมภาษณ์ออกจากบทสนทนา
- 2) ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่ที่สอดคล้องกันว่าทัศนคติของแต่ละกลุ่มเหมือนหรือต่างกันอย่างไร
- 3) นำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปของงานวิจัย

ดังนั้น ข้อมูลทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์เป็นหมวดหมู่ เปรียบเทียบจุดเหมือนและจุดแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ทำการศึกษาเพื่อสรุปผลจากการวิเคราะห์ทัศนคติด้านแรงจูงใจของความคิดต่อองค์กรของพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก (In-dept Interview) โดยสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi Structure Question) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ประกอบด้วย พนักงานบริษัทชาวไทย 15 คน และ พนักงานบริษัทชาวญี่ปุ่น 15 คน โดยพนักงานทั้งหมดที่ผู้วิจัยเลือกจะต้องเป็นพนักงานบริษัทที่อาศัยอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของพนักงานมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กร

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการปกป้องข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลมิให้ถูกเปิดเผย ผู้วิจัยจึงใส่รหัสด้วยอักษรและตัวเลขแทนชื่อผู้ให้ข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดถูกนำมาวิเคราะห์และได้ผลการวิจัย ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ทัศนคติทั่วไป

- มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร”

#### ส่วนที่ 2 ทัศนคติด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร

- 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร
- 2) ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน
- 3) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทน
- 4) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการ
- 5) หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน
- 6) การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

#### ส่วนที่ 1 ทัศนคติทั่วไป

#### 4.1 มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร”

คำว่า “ภักดีต่อองค์กร” มีความหมายแตกต่างกันไปแต่ละบุคคล ซึ่งคำสำคัญที่พบจากการศึกษาครั้งนี้ก็แตกต่างกันไปจากกลายมุมมองโดยเกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ด้านความรู้สึก เช่น รัก เชื่อถือ ยึดมั่น ภูมิใจ
- 2) ด้านการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ทุ่มเท ตั้งใจ
- 3) ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน เช่น ในระยะยาว เกินกว่า 5-10 ปี จนเกษียณ

จากข้อมูลผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลสำคัญทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการ Content Analysis และพบว่าสามารถจัดกลุ่มมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” ของพนักงานชาวไทย ได้ 4 ประเด็น ดังนี้

ตาราง 4.1 มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” ของพนักงานชาวไทย

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	คำนึงถึงเป้าหมาย ประโยชน์ และความสำเร็จขององค์กร	18
2	การทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ	11
3	การคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้	4
4	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	3

- 1) คำนึงถึงเป้าหมาย ประโยชน์ และความสำเร็จขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...รักษาผลประโยชน์ของบริษัท นึกถึงประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก” (TH01, 2566)
- “...สนับสนุนกิจกรรมขององค์กร และทำตาม policy ขององค์กรอย่างเคร่งครัด...” (TH04, 2566)
- “...นอกจากทำเพื่อรายได้แล้ว ก็จะทำเพื่อความสำเร็จขององค์กรด้วย” (TH03, 2566)
- “...การทำงานโดยไม่ได้คิดถึงผลประโยชน์ส่วนตัวแต่คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมของบริษัทเป็นที่ตั้ง ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท...” (TH09, 2566)

- 2) การทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...



- “...การที่เรา Dedicate การทำงานเพื่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมขององค์กร...” (TH04, 2566)
  - “...ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่” (TH07, 2566)
  - “...ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท และอยากเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ” (TH09, 2566)
- 3) การคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้  
 ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...
- “...อยากที่จะทำงานกับองค์กรไปตลอด...” (TH03, 2566)
  - “...อยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลายาวนาน อาจจะมีมากกว่า 10 ปี หรือจนเกษียณ” (TH04, 2566)
- 4) ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร  
 ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...
- “...การที่พนักงานมีความเชื่อถือและยึดมั่นในการทำงานกับองค์กร...” (TH07, 2566)

สำหรับพนักงานชาวไทยมีมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” มุ่งเน้นไปในเรื่องของการยึดถือในองค์กรที่ทำให้ความสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก แล้วจึงตามมาด้วยการทุ่มเทและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น

เช่นเดียวกันกับพนักงานชาวญี่ปุ่น ที่มีมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” ไปในด้านการทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อให้ไปสู่ความสำเร็จในงานตามเป้าหมายขององค์กร แล้วจึงตามมาด้วยการมีความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรและการคงสภาพความเป็นสมาชิก โดยได้ผลออกมาดังนี้

ตาราง 4.2 มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” ของพนักงานชาวญี่ปุ่น

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	Dedication of working	13
2	Company's goals	11
3	Positive attitude towards the organization	5
4	Long-term working	2

## 1) Dedication of working

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...dedication of an employee to a company or organization" (JP01, 2566)
- "...the term of when we work by heart, dedicate their whole life to the organization" (JP06, 2566)
- "It's about the dedication to work for the company's success..." (JP07, 2566)
- "I would say it's about the dedication in working for the company..." (JP12,2566)

## 2) Company's goals

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...dedication to work for the company's success..." (JP07, 2566)
- "...willing to do anything to protect their organization and concern the organization's goals." (JP11, 2566)
- "...the dedication in working for the company and focusing in achieving the goals." (JP12,2566)

## 3) Positive attitude towards the organization

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...the respect and dedication of an employee to a company..." (JP01, 2566)
- "...trust and gratitude to the company..." (JP13, 2566)

## 4) Long-term working

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...prefer to work in the company in the long-term like 10 years or higher." (JP07, 2566)

## ส่วนที่ 2 ทักษะด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจและความไม่พอใจในงานที่ทำตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's (Two-Factor Theory) (อ้างใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2554) ที่กล่าวว่าความพอใจและความไม่พอใจในงานที่ทำมีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจกับปัจจัยค้ำจุน

โดยปัจจัยจูงใจ จะหมายถึงสิ่งที่สร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยให้นุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้นุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือ ปัจจัยค้ำจุน คือ ปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานในองค์กรได้ เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ได้ผลดังนี้

#### 4.2 ความน่าเชื่อถือขององค์กร

ความน่าเชื่อถือขององค์กร มีความหมายครอบคลุมตั้งแต่ต้นกำเนิดทางธุรกิจ ที่มาที่ไปของการดำเนินกิจการ นโยบายการบริหาร ตลอดไปจนถึงพัฒนาการด้านต่าง ๆ ขององค์กรตลอดช่วงเวลาของการเติบโตจนกลายมาเป็นธุรกิจที่มีสถานะตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาของทั้งบุคคลภายนอกและบุคคลภายในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งสำหรับบุคคลภายในองค์กรหรือพนักงาน ความน่าเชื่อถือขององค์กร ถูกระบุว่าเป็นหนึ่งในแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร ที่จะส่งผลต่อการทำงานและผลการดำเนินงานของพนักงาน และจูงใจให้พนักงานอยากที่จะร่วมงานและคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยถือเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชาและองค์กรนั้น

โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความน่าเชื่อถือขององค์กรส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร

ตาราง 4.3 ทศนคติของพนักงานชาวไทยต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	13	86.67
ส่งผลแค่บางส่วน	1	6.67
ไม่ส่งผล	1	6.67
รวม	15	100

ตาราง 4.4 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	14	93.33
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	1	6.67
รวม	15	100

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

“ส่งผล...” (TH02, 2566)

“มีผลแต่แค่บางส่วน...” (TH04, 2566)

“ส่งผลแน่นอน...” (TH10, 2566)

“...มีผลต่อความภักดีต่อองค์กร” (TH14, 2566)

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

“Of course...” (JP02, 2566)

“Yes...” (JP07, 2566)

“It affects...” (JP08, 2566)

โดยพบคำสำคัญต่าง ๆ และสามารถจัดกลุ่มมุมมองต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อความภักดีต่อองค์กร ได้ดังนี้

ตาราง 4.5 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย ความน่าเชื่อถือขององค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	12
2	ผลต่อการปฏิบัติงาน	9
3	อยากเป็นสมาชิกขององค์กร	6

## 1) ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...ความน่าเชื่อถือขององค์กรจะทำให้เรามีความมั่นใจในตัวบริษัทและระบบการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เราอยากร่วมงาน อยากเป็นหนึ่งในองค์กรนั้น...” (TH01, 2566)
- “...ถ้าองค์กรน่าเชื่อถือเราก็จะมั่นใจว่าเราจะไม่โดนเอาเปรียบจากนายจ้างหรือโดนไล่ออก layoff โดยไม่มีเหตุอันควรหรือไม่คาดฝัน” (TH10, 2566)
- “...การที่องค์กรมีความน่าเชื่อถือจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง...” (TH13, 2566)
- “...เราจะรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือได้มากกว่า...” (TH15, 2566)

## 2) ผลต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...มองว่าองค์กรที่น่าเชื่อถือจะมีนโยบายเรื่องรายได้กับสวัสดิการที่ดี ซึ่งจะช่วยให้รู้สึกอยากทำงานที่นี่ อยากทำงานให้ดีขึ้นได้อยู่กับองค์กร...” (TH02, 2566)
- “...องค์กรที่มีความน่าเชื่อถือจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อมั่นและยินดีที่จะตั้งใจทำงานให้กับ องค์กร” (TH06, 2566)
- “...องค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ หรือเป็นองค์กรที่ดี ดำเนินธุรกิจถูกต้องตามกฎหมาย จะยังส่งผลต่อพนักงานในการให้ความร่วมมือในการทำงาน นโยบาย และกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงความรู้สึกในการรักดีต่อองค์กร” (TH12, 2566)

## 3) อยากเป็นสมาชิกขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...ส่งผลให้เราอยากร่วมงาน อยากเป็นหนึ่งในองค์กรนั้น...” (TH01, 2566)
- “...ถ้าเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ จะส่งผลต่อความรู้สึกเราที่ อยากจะทำงานในองค์กรนั้นและทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีเพื่อให้ได้อยู่ในองค์กรต่อไป” (TH08, 2566)

ตาราง 4.6 ทศนคติของพนักงานชาวญี่ปุ่น ความน่าเชื่อถือขององค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	Positive attitude towards the organization	13
2	Organization Stability	7
3	Work efficiency and cooperation	3

## 1) Positive attitude towards the organization

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...The credibility of the organization is related to people's trust. The company will get high cooperation from employees if they are trustworthy." (JP01, 2566)
- "...Most of us want to work in a well-known and reliable organization. Because it makes us feel safe." (JP08, 2566)
- "...it makes the positive perceive to people both internal and external that the company is trustworthy." (JP12, 2566)

## 2) Organization Stability

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "... we could work well in the organization which has credibility because it means they may have good management systems related to the stability of the business and organization." (JP06, 2566)
- "...the company with more credibility is more stability." (JP10, 2566)

## 3) Work Efficiency and Cooperation

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...If it is a stable company without worrying about bankruptcy, you should be able to concentrate on your work with peace of mind." (JP02, 2566)

#### 4.3 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นหนึ่งสาเหตุสำคัญที่มักจะพบในเหตุผลของการลาออก เช่น เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานขาดความรับผิดชอบ มีความขัดแย้งกันเสมอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลทั้งในแง่ของความรู้สึกส่วนตัวและการปฏิบัติงาน ที่อาจมีส่วนทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ แสดงให้เห็นว่าเรื่องความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรของคนส่วนหนึ่ง อ้างอิงตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's จะอยู่ในกลุ่มปัจจัยต่ำๆ ที่กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน การร่วมมือ ให้คำปรึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ขัดแย้งกันโดยสิ้นเชิง สำหรับพนักงานชาวไทยนั้น ผลการสัมภาษณ์ระบุว่า ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นคิดว่า ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร

ตาราง 4.7 ทศนคติของพนักงานชาวไทยต่อความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	10	66.67
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	5	33.33
รวม	15	100

ตาราง 4.8 ทศนคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	3	20
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	12	80
รวม	15	100

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

“ส่งผล...” (TH02, 2566)

“...ทำให้อยากจะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไปในระยะยาว” (TH06, 2566)

“...ส่งผลต่อความรู้สึกให้องค์กรน่าอยู่มากขึ้น ... ไม่อยากไปไหน” (TH13, 2566)

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

“No, ... it doesn't matter ...” (JP01, 2566)

“I don't think it affects. It's not related.” (JP02, 2566)

“No. I don't think it related.” (JP06, 2566)

“...it is totally separate...not affects...” (JP08, 2566)

“I don't think it related...” (JP12, 2566)

โดยสำหรับพนักงานชาวไทย พบคำสำคัญต่าง ๆ จากคำสัมภาษณ์ และสามารถจัดกลุ่ม มุมมองต่อความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานต่อความภักดีต่อองค์กร ได้ดังนี้

ตาราง 4.9 ทิศนคติของพนักงานชาวไทย ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความภักดีต่อ องค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	การปฏิบัติงาน	18
2	อยากคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร	6

#### 1) การปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...เพื่อนร่วมงานคนนี้ทำตัวน่ารำคาญก็จะทำให้เรารำคาญ หงุดหงิด บางครั้งก็ขี้เกียจ ทำงานกับคนแบบนี้ ก็จะทำงานให้เสร็จ ๆ ส่ง ๆ ไป...” (TH01, 2566)
- “...ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากคนในทีมในการทำงาน หากมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับ เพื่อนร่วมงานแล้ว อาจส่งผลทำให้การทำงานไม่ราบรื่น และอาจทำให้หมดใจ หมดไฟใน การทำงาน...” (TH02, 2566)
- “...ความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดการช่วยเหลือระหว่างกัน ก็จะทำให้มีบรรยากาศการทำงาน ที่ดี พอเกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ผลลัพธ์ของงานก็มีแนวโน้มที่จะออกมาดีไปด้วย...” (TH03, 2566)
- “...ส่งผลกับประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า ถ้าเพื่อนร่วมงานดีก็จะส่งเสริมให้การ ทำงานเป็นไปได้อย่างดี แต่ถ้าเพื่อนร่วมงานไม่ดีก็อาจจะเสียสุขภาพจิต ไม่ยอมทำงาน ทำงานได้ไม่ดี...” (TH09, 2566)
- “...ถ้ามีเพื่อนร่วมงานไม่ดี ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน จะทำให้เราไม่สามารถทำงาน ได้อย่างเต็มที่ เวลาทำงานก็จะรู้สึกไม่สบายใจ ไม่มีความสุขเวลาอยู่ในที่ทำงาน” (TH15, 2566)

#### 2) อยากคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...



- “...การที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้างาน จะทำให้อยากจะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต่อไปในระยะยาว เพราะรู้สึกสบายใจเวลาทำงาน” (TH06, 2566)
- “...การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีจะส่งผลต่อความรู้สึกในองค์กรนำอยู่มากขึ้น มาทำงานได้อย่างมีความสุข ยิ่งถ้าทุกคนสนิทกัน ช่วยเหลือกัน รู้สึกเหมือนเป็นครอบครัว ก็คงไม่อยากจะไปไหน” (TH13, 2566)

#### 4.4 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น เงินเดือน คอมมิชชั่น ค่าล่วงเวลา ที่พนักงานควรได้รับต้องเหมาะสมกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับที่พนักงานพึงพอใจ เป็นอีกหนึ่งแรงจูงใจในการเพิ่มหรือลดความรู้สึกภักดีต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์โดยเฉพาะคนทำงานที่ต้องการรายได้เพื่อดำรงชีวิตและเลี้ยงดูคนในครอบครัว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's ที่ระบุว่าผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน ขึ้นเงินเดือน กับงานที่รับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานในองค์กรได้

โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร

ตาราง 4.10 ทักษะของพนักงานชาวไทยต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	14	93.33
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	1	6.67
รวม	15	100

ตาราง 4.11 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้าน  
ค่าตอบแทนกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	12	80
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	3	20
รวม	15	100

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

“มีผลมาก...” (TH02, 2566)

“มีผล...” (TH05, 2566)

“ส่งผล...” (TH06, 2566)

“ส่งผลแน่นอน...” (TH08, 2566)

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

“Certainly,...” (JP06, 2566)

“It affects.” (JP08, 2566)

“I prefer ...” (JP11, 2566)

“Yes,...” (JP13, 2566)

โดยพบคำสำคัญต่าง ๆ และสามารถจัดกลุ่มมุมมองต่อความสามารถในการตอบสนอง  
ความต้องการด้านค่าตอบแทนต่อความภักดีต่อองค์กร ได้ดังนี้

ตาราง 4.12 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้าน  
ค่าตอบแทนส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	เหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบ	10
2	ความต้องการพื้นฐาน	5
3	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	4

- 1) เหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบ  
 ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...
  - “...คำตอบแทนที่ได้เหมาะสมกับความรับผิดชอบและประสบการณ์ของเราก็จะทำให้รู้สึกว่าการมองเห็นความสำคัญในตัวเรา...” (TH05, 2566)
  - “...ถ้าเราได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม จะทำให้สามารถทำงานกับองค์กรได้ในระยะยาว เพราะจะพอใจกับคำตอบแทนที่ได้” (TH06, 2566)
  - “...ถ้าคำตอบแทนไม่สอดคล้องกับความสามารถ รู้สึกว่าไม่เป็นธรรม จะทำให้ความภักดีต่อองค์กรลดลง...” (TH08, 2566)
  - “...ถ้างานหนักแต่คำตอบแทนเหมาะสมก็จะสามารถดึงพนักงานไว้ได้ เพราะเรื่องคำตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญต่อคนทำงาน” (TH10, 2566)
- 2) ความต้องการพื้นฐาน  
 ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...
  - “...เหตุผลหลัก ๆ ในการรับจ้างทำงานเพราะต้องการรายได้หาเลี้ยงชีพตัวเอง หากองค์กรที่ทำอยู่ไม่สามารถตอบสนองคำตอบแทนที่พึงพอใจของตัวเองได้ หรือมีองค์กรอื่น ๆ ที่สามารถสนองคำตอบแทนที่ดีกว่าก็คงย้ายไป...” (TH02, 2566)
  - “...คำตอบแทนเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้าองค์กรสามารถให้ผลตอบแทนที่พนักงานพึงพอใจได้ ย่อมก่อให้เกิดความภักดี...” (TH11, 2566)
- 3) ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร  
 ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...
  - “...ถ้าคำตอบแทนที่ได้เหมาะสมกับความรับผิดชอบและประสบการณ์ของเราก็จะทำให้รู้สึกว่าการมองเห็นความสำคัญในตัวเรา...” (TH05, 2566)
  - “...เมื่อเรารู้สึกว่าได้คำตอบแทนที่สมเหตุสมผล เหมาะสมกับความสามารถ หน้าที่ความรับผิดชอบของเรา ก็จะทำให้รู้สึกพอใจในคำตอบแทนที่ได้แล้วก็จะรู้สึกดีต่อองค์กร...” (TH07, 2566)

ตาราง 4.13 ทักษะคิดของพนักงานชาวญี่ปุ่น ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านคำตอบแทนส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	Basic needs	10
2	Recognition from the organization	8

## 1) Basic needs

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...I have to earn money for my children's tuition fees. So, I think income and compensation are important to us." (JP02, 2566)
- "...people are working to earn money for living..." (JP10, 2566)
- "...people are working for earn money to support the cost of living. So, I think it's quite important." (JP12, 2566)

## 2) Recognition from the organization

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...compensation and rewards make people see the significance of their presence in the organization and make them more loyal." (JP01, 2566)
- "...it reflects our performance from the organization's point of view..." (JP06, 2566)
- "...it should much as employees' working dedication. It means the organization is recognize employees' performance." (JP13, 2566)

#### 4.5 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการ

องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญในการจูงใจบุคคลให้มีความพึงพอใจในองค์กรและการปฏิบัติงาน คือ การได้รับความมั่นคงและความปลอดภัยเนื่องจากความกังวลในสิ่งต่างๆ เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ภายใต้จิตใจของคน ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงสำคัญ ซึ่ง "สวัสดิการ" เป็นสิ่งหรือประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากค่าตอบแทน เช่น การให้ความคุ้มครองด้านสุขภาพ หลักประกันทางการเงิน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่องค์กรจัดให้มีเพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพมากขึ้น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับในส่วนของคุณค่าตอบแทน ที่เป็นปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's

โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ขัดแย้งกันโดยพนักงานชาวไทยนั้น ผลการสัมภาษณ์ระบุว่า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นคิดว่า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการไม่ส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

ตาราง 4.14 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	13	86.67
ส่งผลแค่บางส่วน	1	6.67
ไม่ส่งผล	1	6.67
รวม	15	100

ตาราง 4.15 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	5	33.33
ส่งผลแค่บางส่วน	1	6.67
ไม่ส่งผล	9	60
รวม	15	100

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

“ส่งผล...” (TH06, 2566)

“...ทำให้มีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น” (TH08, 2566)

“...เราจะเลือกบริษัทที่จัดสรรสวัสดิการที่ครอบคลุม...” (TH11, 2566)

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

“No, ... I consider them to be a different category than loyalty.” (JP01, 2566)

“I would say not. ...the government will take care of it for you, so you do not need to worry about it.” (JP02, 2566)

“No, just having basic welfare is enough for me.” (JP08, 2566)

“No, I would consider other conditions about leaving or staying.” (JP12, 2566)

โดยสำหรับพนักงานชาวไทย พบคำสำคัญต่าง ๆ จากคำสัมภาษณ์ และสามารถจัดกลุ่ม มุมมองต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าสวัสดิการต่อความภักดีต่อองค์กร ได้ ดังนี้

ตาราง 4.16 ทิศนคติของพนักงานชาวไทย ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้าน สวัสดิการส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	คุณภาพชีวิต	8
2	การปฏิบัติงาน	5
3	ความรู้สึกระงับชวท่้องค์กร	4

1) คุณภาพชีวิต

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...ถ้าองค์กรมีสวัสดิการที่ครอบคลุมและตรงความต้องการของเรา ส่งเสริมคุณภาพและ ความมั่นคงในชีวิต เราจะพอใจและรู้สึกที่โอเคที่จะอยู่ในองค์กรนี้” (TH06, 2566)
- “...สวัสดิการที่ดีที่จะช่วยให้คุณภาพชีวิตเราดีขึ้น ก็จะสามารถทำให้มีความภักดีต่อ องค์กรมากขึ้น เพราะจะรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย...” (TH08, 2566)
- “...สวัสดิการเป็นความต้องการขึ้นต่อมาจากค่าตอบแทน ที่ทำให้เรารู้สึกปลอดภัยในการ ใช้ชีวิต...” (TH11, 2566)

2) การปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...ถ้าสวัสดิการดี รองรับพนักงานในหลาย ๆ ด้าน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความเกรงใจ และมีความทุ่มเทให้กับการทำงานมากขึ้น...” (TH01, 2566)
- “...สวัสดิการที่ครอบคลุมจะทำให้พนักงานตัดเรื่องกังวลบางอย่างออกไปได้ เช่น เรื่อง สุขภาพ การเงิน ซึ่งจะทำให้ความทุ่มเทกับการทำงานได้ดีขึ้น และอยากทำงานให้ดี...” (TH14, 2566)

3) ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...ถ้าองค์กรมีสวัสดิการที่ครอบคลุม เราจะรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน ก็ จะอยากตอบแทนด้วยการทำหน้าที่ตัวเองให้ดี” (TH05, 2566)

#### 4.6 หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ซึ่งอาจหมายความรวมไปถึงอำนาจในการตัดสินใจ โดยที่จำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่าใครเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย ต้องเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย เปรียบเทียบได้กับประโยคที่ว่า Put the right man to the right job ดังนั้น การถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น มีความท้าทายที่สูงขึ้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและองค์กร ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's มีหมายรวมถึงอิสระในการปฏิบัติงาน

โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

ตาราง 4.17 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน กับความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	9	60
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	6	40
รวม	15	100

ตาราง 4.18 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน กับความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	12	80
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	3	20
รวม	15	100

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

“ส่งผล...” (TH03, 2566)

“มีผล...” (TH05, 2566)

“ค่อนข้างมีผล...” (TH13, 2566)

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

“Yes,...” (JP01, 2566)

“It affects.” (JP08, 2566)

“...I would say it related.” (JP10, 2566)

โดยพบคำสำคัญต่าง ๆ และสามารถจัดกลุ่มมุมมองต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ความทำ  
ทนายของงาน ต่อความภักดีต่อองค์กร ได้ดังนี้

ตาราง 4.19 ทศนคติของพนักงานชาวไทย หน้าที่ความรับผิดชอบ ความทำทนายของงาน ส่งผลต่อ  
ความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	เกี่ยวข้องกับรายได้	6
2	ความเหมาะสมของปริมาณและความทำทนาย	3
3	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	2

1) เกี่ยวข้องกับรายได้

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...ถ้าหน้าที่ความรับผิดชอบและความทำทนายของงานนั้นยังอยู่ในขอบเขต ไม่ overload  
จนเกินไป รายได้ตอบแทนเหมาะสมกัน ก็อาจจะไม่ได้ทำให้อยากหาทางไปทีอื่น” (TH03,  
2566)

- “...หน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มหรือทำทนายอาจจะส่งผลต่อค่าตอบแทน...” (TH11, 2566)

- “...ความรับผิดชอบต้องเหมาะสมกับค่าตอบแทน...” (TH13, 2566)

2) ความเหมาะสมของปริมาณและความทำทนาย

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

- “...ถ้าหน้าที่ความรับผิดชอบและความทำทนายของงานนั้นยังอยู่ในขอบเขต ไม่ overload  
จนเกินไป รายได้ตอบแทนเหมาะสมกัน ก็อาจจะไม่ได้ทำให้อยากหาทางไปทีอื่น” (TH03,  
2566)



- “...ถ้าองค์กร ไม่กำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน หรือเอาเปรียบเกินไปก็ทำให้ไม่อยากอยู่รู้สึกไม่ยุติธรรม...” (TH04, 2566)

3) ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

“...เป็นการได้รับโอกาสจากองค์กร รู้สึกว่าค่าเห็นศักยภาพของเรา...” (TH07, 2566)

“...ได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงาน...” (TH12, 2566)

ตาราง 4.20 ทรรศนะของพนักงานชาวญี่ปุ่น หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	Recognition and trust from the organization	13
2	Career path	6
3	Income-related	3

1) Recognition and trust from the organization

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นได้กล่าวว่า...

- “...because challenging work equal to trust from the organization, which leads to loyalty because of the value of its existence.” (JP01, 2566)

- “...more responsibility means the organization thought we can be trusted...” (JP04, 2566)

- “...Basically, I think that responsibility is authority. It means they give a trust to you to handle those jobs...” (JP09, 2566)

- “...I think we will get more challenging responsibility when the organization trust in our skills and ability...” (JP10, 2566)

- “...the company

2) Career Path

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- “...we could show our ability and may receive more opportunity in working...” (JP12, 2566)

- "...more responsibility means the organization thought we can be trusted, and it would be the good opportunity in career." (JP14, 2566)

3) Income-related

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...more responsibility means higher compensation..." (JP13, 2566)

#### 4.7 การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการส่งเสริมให้พนักงานทำหน้าที่ได้มากขึ้น มีบทบาทในองค์กรมากขึ้น โดยจะได้รับเงินเดือน ตำแหน่ง ความรับผิดชอบ สถานะและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล การเลื่อนตำแหน่งพนักงานไม่เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย แต่ยังช่วยสร้างและกระตุ้นแรงจูงใจให้แก่พนักงานคนอื่น ๆ ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานสามารถเติบโตและพัฒนาศักยภาพไปพร้อม ๆ กับองค์กร ช่วยเพิ่มผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรได้ ซึ่งหากไม่มีการเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานที่มีความสามารถ ก็อาจส่งผลต่อกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน และจะนำไปสู่การลาออกของพนักงานได้ ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's ในการที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคลหรือตำแหน่งงานในองค์กร โอกาสการเลื่อนตำแหน่งไประดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถ

โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

ตาราง 4.21 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยต่อการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร  
กับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	12	80
ส่งผลแค่บางส่วน	2	13.33
ไม่ส่งผล	1	6.67
รวม	15	100

ตาราง 4.22 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่นต่อการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าใน  
องค์กรกับความภักดีต่อองค์กร

การส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	จำนวน	%
ส่งผล	12	80
ส่งผลแค่บางส่วน	0	0
ไม่ส่งผล	3	20
รวม	15	100

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยกล่าวว่า...

“ส่งผล...” (TH03, 2566)

“มีผล...” (TH05, 2566)

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

“I would consider it influential...” (JP01, 2566)

“Yes,...” (JP08, 2566)

โดยพบคำสำคัญต่าง ๆ และสามารถจัดกลุ่มมุมมองต่อการเลื่อนตำแหน่งและโอกาส  
ความก้าวหน้าในองค์กรต่อความภักดีต่อองค์กร ได้ดังนี้

ตาราง 4.23 ทักษะคติของพนักงานชาวไทย การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	ความมั่นคงในชีวิต	12
2	การได้รับการยอมรับจากองค์กร	5
3	อยากคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร	2

1) ความมั่นคงในชีวิต

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยได้กล่าวว่า...

- “...ถ้าเรามองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ เราก็จะทำให้ชีวิตของเรารู้สึกมั่นคงไปด้วย...” (TH03, 2566)

- “...การเติบโตในการทำงานเป็นสิ่งที่คนทำงานต้องการ เพื่อมั่นใจได้ว่าชีวิตจะเติบโตไปทางไหน...” (TH07, 2566)

- “...ระดับตำแหน่งมีผลต่อเรื่องค่าตอบแทน รายได้ ที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต ที่จะทำให้วางแผนชีวิตได้” (TH09, 2566)

- “...ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นเป้าหมายสำคัญของคนทำงานที่ทำให้รู้สึกถึงความมั่นคง...” (TH11, 2566)

- “...การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าจะส่งผลให้มีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานมากขึ้น” (TH13, 2566)

2) การได้รับการยอมรับจากองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยได้กล่าวว่า...

- “...เหมือนเป็น reward ในการทำงาน รู้สึกว่าองค์กรเห็นศักยภาพเราและเรามีความสำคัญต่อองค์กร” (TH14, 2566)

3) อยากคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลชาวไทยได้กล่าวว่า...

- “...ถ้าทำงานหนักแต่ไม่มีความก้าวหน้าคนก็อาจจะออกไปทำที่อื่นที่มีโอกาสและมองเห็นความก้าวหน้าได้มากกว่า” (TH10, 2566)

ตาราง 4.24 ทักษะคติของพนักงานชาวญี่ปุ่น การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างไร

ลำดับ	มุมมอง	จำนวนครั้ง
1	Recognition and trust from the organization	13
2	Achievements	8
3	Income-related	2

1) Recognition and trust from the organization

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...I would consider it influential because promotions and career paths depend on the degree to which I have earned the trust of the organization." (JP01, 2566)
- "...promotions are people career goals and also mean you are recognized." (JP04, 2566)
- "...the growth in career could be effect how important you are for the organization" (JP08, 2566)
- "...it relates with the trust from the organization..." (JP10, 2566)
- "...I think it means we are recognized by the team and the organization" (JP11, 2566)

2) Achievements

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...the promotions and opportunities make us know that we can be growth in this organization." (JP06, 2566)
- "...it shown the accomplishment of our dedication..." (JP09, 2566)
- "...the promotion is a kind of reward when we have the great performance." (JP13, 2566)

3) Income-related

ผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า...

- "...Promotions lead to the higher income..." (JP05, 2566)

จากการศึกษาปรากฏผลดังนี้

### ส่วนที่ 1 ทศคติทั่วไป

มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร”

ผู้ให้ข้อมูล	มุมมอง
พนักงานชาวไทย	คำนึงถึงเป้าหมาย ประโยชน์ และความสำเร็จขององค์กร
	การทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
	การคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้
	ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร
พนักงานชาวญี่ปุ่น	Dedication of working
	Company's goals
	Positive attitude towards the organization
	Long-term working

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ความภักดีต่อองค์กร คือ การที่บุคคลมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยยินดีที่จะเสียสละและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเต็มใจ และอยากที่จะรักษาสภาพความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้ ทั้งพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” ไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 4 ประเด็น คือ

#### 1. การทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่

ตั้งใจทำหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย กิจกรรมที่ควรที่จะปฏิบัติ หรือกิจกรรมในความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้มันประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่มุ่งมั่นในการทำงาน จะแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความรับผิดชอบและมีความภาคภูมิใจในผลงาน

#### 2. ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อเป้าหมายและประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญในการกระทำการใด ๆ อันจะส่งผลต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทำให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ การทำตาม

นโยบายขององค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร

### 3. มีความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

อารมณ์ ความรู้สึก ที่เกิดจากการประเมินความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อหน่วยงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และตัวองค์กร เช่น ความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร ภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ความรู้สึกอยากจะปกป้องและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร การตั้งใจกระทำความดีเพื่อให้เกิดผลทางบวกต่อตัวองค์กร

### 4. การคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความเต็มใจและพยายามที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป

## ส่วนที่ 2 ทักษะด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยจูงใจ	มุมมองพนักงานชาวไทย	มุมมองพนักงานชาวญี่ปุ่น
ความน่าเชื่อถือขององค์กร	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร
	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	Positive attitude towards the organization
	ผลต่อการปฏิบัติงาน	Organization Stability
	อยากเป็นสมาชิกขององค์กร	Work efficiency and cooperation
ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	ไม่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร
	การปฏิบัติงาน	
	อยากคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร	
ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทน	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร
	เหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบ	Basic needs
	ความต้องการพื้นฐาน	Recognition from the organization
	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	
ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการ	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	ไม่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร
	คุณภาพชีวิต	
	การปฏิบัติงาน	
	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	
หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร
	เกี่ยวข้องกับรายได้	Recognition and trust from the organization
	ความเหมาะสมของปริมาณและความท้าทาย	Career path

	ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร	Income-related
การเลื่อนตำแหน่งและโอกาส ความก้าวหน้าในองค์กร	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร	ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร
	ความมั่นคงในชีวิต	Recognition and trust from the organization
	การได้รับการยอมรับจากองค์กร	Achievements
	อยากคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร	Income-related

### 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร

ความน่าเชื่อถือขององค์กร อาจหมายรวมถึงชื่อเสียง ระบบการดำเนินงาน การบริหาร และนโยบาย โดยจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาของทั้งบุคคลภายนอกและบุคคลภายในองค์กร ซึ่งสำหรับบุคคลภายในองค์กรหรือพนักงาน ความน่าเชื่อถือขององค์กร ถูกระบุว่าเป็นหนึ่งในแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร ที่จะส่งผลต่อการทำงานและผลการดำเนินงานของพนักงาน และจูงใจให้พนักงานอยากที่จะร่วมงานและคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร สำหรับการศึกษาคั้งนี้พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร โดยให้เหตุผลที่ตรงกันว่า จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร เช่น เชื่อมั่น สามารถพึ่งพิงได้ มีความไว้วางใจในตัวองค์กร

### 2) ความความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรนั้นจะช่วยประสานให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างดี สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ของความรู้สึกและขั้นตอน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน จึงเป็นอีกหนึ่งสาเหตุสำคัญที่มักจะพบในเหตุผลของการลาออก เนื่องจากปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ให้เกิดความขัดแย้งทั้งในส่วนบุคคลและระบบการปฏิบัติงาน แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ขัดแย้งกัน โดยพนักงานชาวไทย มองว่าความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กรเพราะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น คุณภาพของงาน ความราบรื่นของงาน ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นมองว่าความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร เป็นคนละส่วนกับการตัดสินใจในการภักดีต่อองค์กร

### 3) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน อันได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ตามความเหมาะสม จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ โดยค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานที่กำหนดจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับความคาดหวังของพนักงานที่ให้กับองค์กร โดยที่พนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความสามารถในการ



ตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร เพราะเป็นความต้องการพื้นฐานและจะต้องมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ

#### 4) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการ

สวัสดิการ ก็เช่นเดียวกับค่าตอบแทนแต่เป็นประโยชน์พิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องเงินเดือน ที่จะอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตแก่พนักงาน ซึ่งพนักงานชาวไทยมองว่าส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร โดยระบุว่าต้องมีความครอบคลุม เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและสะดวกสบายมากขึ้น และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานชาวมองว่าไม่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรเนื่องจากสำหรับคนญี่ปุ่นแล้วมีการดูแลที่ครบถ้วนจากทางรัฐ จึงไม่ต้องมีความกังวลในส่วนนี้

#### 5) หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน นอกจากเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานแล้ว ยังเป็นการมอบอำนาจ อิสระในการทำงาน จากผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นการสนับสนุนพนักงานและส่งผลต่อการรักษาบุคคลในองค์กรไว้ เนื่องจากเป็นการมอบความไว้วางในศักยภาพของบุคคลนั้น ซึ่งทั้งพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมองว่าส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร แต่เหตุผลจะแตกต่างกัน โดยชาวไทยมองถึงความเกี่ยวข้องกับรายได้ ในขณะที่ชาวญี่ปุ่นมองว่าเป็นเรื่องของการยอมรับจากองค์กร

#### 6) การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร

โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม และดูงานในอนาคตได้ ซึ่งทั้งพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมองว่าส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร เพราะเป็นเรื่องของความมั่นคงในชีวิตและการเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติและเปรียบเทียบความแตกต่างของทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย ศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) โดยการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (In-dept Interview) ผ่านการถามคำถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Question) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ประกอบด้วย พนักงานบริษัทชาวไทย 15 คน และ พนักงานบริษัทชาวญี่ปุ่น 15 คน จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปทัศนคติเกี่ยวกับแรงจูงใจในความภักดีต่อองค์กรของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นได้ ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 ทัศนคติทั่วไป

##### 1) มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร”

สำหรับพนักงานชาวไทยมีมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” มุ่งเน้นไปในเรื่องของกรยึดถือในองค์กรที่ทำเป็นอันดับแรก นั่นคือการให้ความสำคัญต่อเป้าหมาย ประโยชน์ และความสำเร็จขององค์กร ตามมาด้วยการทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกล่าวถึงการคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้และความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรรองลงมา

ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพนักงานชาวญี่ปุ่นที่กล่าวถึง Dedication of working, Company's goals, Positive attitude towards the organization และ Long-term working ใกล้เคียงกัน เพียงแต่มีลำดับของความถี่ที่แตกต่างกันเล็กน้อย

## ส่วนที่ 2 ทักษะด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร

### 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร

พนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความน่าเชื่อถือขององค์กรส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานชาวไทยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือขององค์กรไว้ ดังนี้

- ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร
- ผลต่อการปฏิบัติงาน
- อยากเป็นสมาชิกขององค์กร

ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือขององค์กรไว้ ดังนี้

- Positive attitude towards the organization
- Organization Stability
- Work efficiency and cooperation

### 2) ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

พนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ขัดแย้งกัน สำหรับพนักงานชาวไทยนั้น ผลการสัมภาษณ์ระบุว่า ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นคิดว่า ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานชาวไทยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานไว้ ดังนี้

- การปฏิบัติงาน
- อยากคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร

### 3) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทน

พนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนส่งผลต่อความรู้สึกภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานชาวไทยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนไว้ ดังนี้

- เหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ความต้องการพื้นฐาน
- ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนไว้ ดังนี้

- Basic needs

- Recognition from the organization

#### 4) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการ

พนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ขัดแย้งกัน โดยพนักงานชาวไทยนั้น ผลการสัมภาษณ์ระบุว่า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นคิดว่า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการไม่ส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยพนักงานชาวไทยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการไว้ ดังนี้

- คุณภาพชีวิต
- การปฏิบัติงาน
- ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

#### 5) หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน

พนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยพนักงานชาวไทยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานไว้ ดังนี้

- เกี่ยวข้องกับรายได้
- ความเหมาะสมของปริมาณและความท้าทาย
- ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร

ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานไว้ ดังนี้

- Recognition and trust from the organization
- Career path
- Income-related

#### 6) การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร

พนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ผลการสัมภาษณ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยพนักงานชาวไทยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรไว้ ดังนี้

- ความมั่นคงในชีวิต
- การได้รับการยอมรับจากองค์กร
- อยากคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร

ในขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรไว้ ดังนี้

- Recognition and trust from the organization
- Achievements
- Income-related

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยจากข้อมูลที่ได้มานั้นสามารถเปรียบเทียบได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

### ประเด็นที่ 1 มุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร”

พนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมีมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมาสรุปได้ว่า “ภักดีต่อองค์กร” คือ “ทุ่มเททำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความรู้สึกลึกซึ้งที่ยึดมั่นต่อองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้และพร้อมที่จะคงสถานะความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ March and Mannari (2520) ศึกษาเรื่อง Organizational commitment and turnover ที่ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ระดับความรู้สึกความเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายและประเมินองค์กรในทางที่ดี รวมถึงความตั้งใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

### ประเด็นที่ 2 ทัศนคติด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร

พนักงานชาวญี่ปุ่น มีทัศนคติด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กรในมุมมองที่ว่าองค์กรจะมองที่ตัวเขาอย่างไรเป็นสำคัญ ทุกปัจจัยจูงใจที่ถูกกล่าวถึงจะเชื่อมโยงกับการที่ตัวบุคคลมีความรู้สึกรับรู้ถึงการได้เป็นที่ยอมรับนับถือ ได้ถูกมองเห็นศักยภาพและความสามารถจากองค์กร การได้มีส่วนร่วมกับการทำงานและความสำเร็จขององค์กร เช่น การได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญและท้าทายมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรเล็งเห็นและยอมรับในความสามารถเมื่อมีความรู้สึกเหล่านั้นเกิดขึ้นก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรและส่งผลถึงความรู้สึกภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow’s General Theory of Human Motivation) Abraham H. Maslow, 2497 ในขั้น 4 Esteem or Status Needs ความต้องการการยกย่องการให้ผู้อื่นเห็นค่า ยอมรับ และการได้รับความเคารพนับถือจากคนรอบตัว ซึ่งในขั้นนี้ก็คือองค์กร

การทุ่มเททำหน้าที่อย่างเต็มกำลังเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือและได้รู้สึกว่าเขาได้มีส่วนทำประโยชน์ เพื่อจะรู้สึกว่าคุณค่า

ในขณะที่พนักงานชาวไทย มีทัศนคติด้านแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กรในมุมมองที่ว่าองค์กรทำให้พวกเขาารู้สึกต่อองค์กรอย่างไรแล้วจึงนำไปสู่ความรู้สึกภักดีต่อองค์กร โดยปัจจัยจูงใจต่าง ๆ มีความหมายในเชิงการเสริมสร้างให้เกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ทั้งในด้านอาชีพและการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็น ฟังพอใจเมื่อได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยินดีให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพราะได้รับการดูแลที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรและส่งผลถึงความรู้สึกภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's General Theory of Human Motivation) Abraham H. Maslow, 2497 ในขั้น 2 Safety Needs ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเมื่อความต้องการทางการภาพได้รับการตอบสนองในระดับที่พอเพียง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

สำหรับองค์กรที่ต้องการเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กร จำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานแต่ละกลุ่มสัญชาติเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ เพื่อให้องค์กรสามารถนำมาปรับรูปแบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในให้ตรงกับความต้องการของพนักงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงานบริหารงานที่แสดงให้เห็นพนักงานชาวไทยสามารถรับรู้และมองเห็นเส้นทางในอาชีพของเขาในองค์กรแห่งนี้ที่จะทำให้พวกเขารู้สึกถึงความมั่นคงทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต เช่น เส้นทางเติบโตในตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสวัสดิการที่ครอบคลุม ซึ่งจะช่วยเพิ่มระดับความรู้สึกภักดีต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยได้

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะเพิ่มระดับความเชื่อมั่นในข้อมูล
- 2) ควรต่อยอดการวิจัยโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

## บรรณานุกรม

- สุธรรม พงศ์สำราญ. (2558). การจัดการข้าราชการบุคลากร/พนักงาน. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้.  
[https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal\\_sct/article/view/82780/65781](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/82780/65781)
- จันทนา เสียงเจริญ. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. คณะบริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก  
<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/792/1/1227621.pdf>
- พิมพ์กมล จักรานุกูล, ดวงธิดา นันทาทิรัตน์, ศิริณญา เพชรจันทร์ และ ณัฐอร วรมงคลชัย. (2560). อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อการข้าราชการ พนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร. BU Academic Review.  
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/buacademicreview/article/view/96948/83840>
- สุภา ปัทมานันท์. (2564). งานกับคนญี่ปุ่นรุ่นใหม่.  
[https://www.maticchonweekly.com/column/article\\_441156](https://www.maticchonweekly.com/column/article_441156)
- จ๊อบไทย เผยตลาดแรงงานไทยปี 64 การแข่งขันยังสูง คนอยากเปลี่ยนงาน บริษัทยังไม่รับเด็กจบใหม่. (2564). <https://brandinside.asia/jobthai-workforce-after-covid/>
- ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.  
[https://ir.swu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/4531/Thanatporn\\_K.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ir.swu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/4531/Thanatporn_K.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- นริศ กระชังแก้ว. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีในองค์กรของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/971/1/g601130383.pdf>
- เดชพงศ์ โพธิสุวรรณ. (2560). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.  
[http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/3602/1/detphong\\_phot.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/3602/1/detphong_phot.pdf)

- พลอย สุวรรณชมภู, อัญญา บัญญาปาลิต, เกริกฤทธิ์ อัมพะวัตติ. (2563). วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นมีผลต่อความผูกพันของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pacific/article/view/242957/174308>
- สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยอง เพียวริไฟเออร์ จำกัด (มหาชน). <http://library1.nida.ac.th/termpaper5/hrd/2550/19285.pdf>
- วิภา จันทร์เหล่า. (2559). ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัท โตโยต้า โทโยต้า เอเชีย จำกัด จังหวัดชลบุรี. [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57920549.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57920549.pdf)
- ลลิตา จันทรงาม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้ายุคคด. [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU\\_2016\\_5803010395\\_5504\\_5100.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5803010395_5504_5100.pdf)
- จิตตานันท์ สุขสวัสดิ์. (2557). การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/16872/23394>
- จิรภัทร อเนกวิถี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท. <http://dspace.spu.ac.th/bitstream/123456789/5559/1/Research%28Complete%29.pdf>
- สมบัติ อาริยาสาธ. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246205/166341>
- อภิญา อาสนชัยสิทธิ์. (). ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เซอา ฟริชชั่น เมทิล (ประเทศไทย) จำกัด. <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/vlt15-1/6114993657.pdf>
- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2563). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : แนวทางสู่ความสำเร็จ. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/242480/164531>
- วิชาชาญ ศรีชัยชนะ, ชาดยา นิลพลับ. (2564). วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ABC. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/hsjournalnmc/article/view/255949/173539>
- วฤณ บุญเที่ยงตรง, สุธรรม พงษ์สำราญ, และสาวิตตรี จบศรี. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pyu/article/view/234361/161075>



- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). ความผูกพันในองค์กร. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246209/166345>
- James R. Lincoln. (2555). CULTURAL EFFECTS ON EMPLOYEE LOYALTY IN JAPAN AND THE U. S.: INDIVIDUAL- OR ORGANIZATION-LEVEL?.  
<https://escholarship.org/uc/item/8sc9k91b>
- Motohiro Morishima. (2538). Union Loyalty Among White-Collar Workers in Japan.  
<https://www.jstor.org/stable/2488370>
- Fred Luthans, Harriette S. McCaul  
, Nancy G. Dodd. (2528). RESEARCH NOTES ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A COMPARISON OF AMERICAN, JAPANESE, AND KOREAN EMPLOYEES.  
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1201&context=managementfacpub>
- Kaushik Chaudhuri, Hiroyuki Oba. (2559). An empirical study on commitments of Japanese employees.  
[https://www.researchgate.net/publication/310048637\\_An\\_empirical\\_study\\_on\\_commitments\\_of\\_Japanese\\_employees](https://www.researchgate.net/publication/310048637_An_empirical_study_on_commitments_of_Japanese_employees)
- Yutaka Ueda. (2550). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and Collectivism.  
<https://www.aabri.com/manuscripts/11863.pdf>



ภาคผนวก

## แบบสัมภาษณ์

### สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

เรื่อง เปรียบเทียบทัศนคติด้านแรงจูงใจของความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย นางสาว สุรินี เกสจินดา นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

รหัส (ผู้วิจัยกำหนด)

เพศ

สัญชาติ

ตำแหน่ง

ชื่อบริษัท

จังหวัด

ประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน

สัมภาษณ์เมื่อวันที่

คำถาม

1. คุณมีมุมมองต่อคำว่า “ภักดีต่อองค์กร” อย่างไร
2. ความน่าเชื่อถือขององค์กรส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของคุณหรือไม่ อย่างไร
3. ความความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของคุณหรือไม่ อย่างไร
4. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทน ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของคุณหรือไม่ อย่างไร
5. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการ ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของคุณหรือไม่ อย่างไร
6. หน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงาน ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของคุณหรือไม่ อย่างไร
7. การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของคุณหรือไม่ อย่างไร

## Interview Guide

### In-Depth Interview

**Title of Research Project:** The Comparison of Loyalty Motivation between Japanese Employees and Thai Employees in Bangkok

**Researcher:** Ms. Suthinee Keschinda, Master's degree student, Human Capital and Organization Management, College of Management Mahidol University

<b>Code</b> (Assigned by the researcher)	<b>Gender</b>	<b>Nationality</b>
<b>Province</b>	<b>Working Experience in the current Company</b>	
<b>Interview date</b>		

#### Questions

1. How do you think about the phrase “loyalty to the organization”
2. Does the organization's credibility affect your organization's loyalty?
3. Does the relationship with colleagues affect your loyalty to the organization?
4. Does the ability to meet compensation requirements affect your loyalty to the organization?
5. Does the ability to meet welfare needs affect your loyalty to the organization?
6. Do the challenging responsibilities impact your loyalty to the organization?
7. Do the promotions and opportunities in career path affect your loyalty to the organization?