

การศึกษาปัญหาภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น กับผลกระทบต่อ Monozukuri
ในอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นในประเทศไทย

ศันสนี ศรีไทย

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2553

A STUDY OF THAI-JAPANESE CROSS CULTURE PROBLEMS
AND THEIR INFLUENCES TO MONOZUKURI
IN JAPANESE MANUFACTURING INDUSTRY IN THAILAND

Sansanee Srithai



A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2010

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาปัญหาภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น
กับผลกระทบต่อ Monozukuri ในอุตสาหกรรมการผลิตของ
ญี่ปุ่นในประเทศไทย

โดย

คันสนธิ ศรีไทย

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้แนบสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล)

.....ประธานคณะกรรมการหลักสูตร
(ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรินทร์)

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ต้นสณี ศรีไทย : การศึกษาปัญหาภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น กับ
ผลกระทบต่อ Monozukuri ในอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นในประเทศไทย.
อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ณรงค์พนธ์ บุญทรงไพศาล, 95 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น กับ
ผลกระทบต่อ Monozukuri อันมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่ง ณ
ปัจจุบันมีบริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากที่มาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ปัญหาเรื่อง
วัฒนธรรมต่างของไทย-ญี่ปุ่น ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนกระทั่งในปัจจุบัน ดังนั้น
การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัญหาที่เกิดจากการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมซึ่งมี
วัฒนธรรมต่างของไทย-ญี่ปุ่น ผลกระทบต่อกิจกรรมที่ก่อให้เกิด Monozukuri แนวคิดเรื่องการ
บริหารงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมต่าง และสิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้ Monozukuri
ของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมซึ่งมีวัฒนธรรมต่าง โดยทำการศึกษา
เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะคนไทยและคนญี่ปุ่นมีมุมมองเรื่องงาน
ต่างกัน ซึ่งส่งผลไปยัง Monozukuri ดังนั้น การจัดการและการลดความแตกต่างทางวัฒนธรรมใน
องค์กรเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญในระดับต้น จากการศึกษาพบว่า “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญ
ที่สุดในการทำให้ Monozukuri บรรลุเป้าหมาย การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการทำให้คน
ตระหนักถึงวัฒนธรรมที่ต่างกันของอีกฝ่ายจึงเป็นประเด็นที่จำเป็นในอันที่จะก่อให้เกิดทัศนคติที่
ดีต่อกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จในการลดปัญหา คือ นโยบายเรื่อง
การบริหารงานต่างวัฒนธรรม (Cross Culture) ที่กำหนดจากบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้
ปัญหานี้ถูกแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

บัณฑิตวิทยาลัย
สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

SANSANEE SRITHAI : A STUDY OF THAI-JAPANESE CROSS CULTURE PROBLEMS AND THEIR INFLUENCES TO MONOZUKURI IN JAPANESE MANUFACTURING INDUSTRY IN THAILAND. ADVISOR : DR. NARONGPON BOONSONGPAISAN, 95 PP.

This study was conducted to investigate the differences between Thai and Japanese culture within Japanese manufacturing firms in Thailand and its effects to Monozukuri (which aims to satisfy customer requirements). It is interesting that a large number of Japanese manufacturing firms have been establishing in Thailand for years while an enormous amount of conflicts between Thai and Japanese who work together in the firms remain unsolved. The objectives of the study aim to identify cross cultural problems between Thai and Japanese in work environment, to identify their effects to Monozukuri activities, to propose management approach to reduce the gap between Thai and Japanese culture in workplace and to provide guideline to implement Monozukuri in Cross Culture work environment. The method of the study was conducted by qualitative research with purposive sampling.

The findings indicated that there are high degree of differences on work culture between Thai employees and Japanese employees which both have a great influence on Monozukuri. Therefore, cross cultural management to reduce culture gap in the organization is considered as high priority. The study indicated that “human” is the most important factor in Monozukuri success. To have correct understanding and to realize each other culture are considered necessary in making good attitude for Thai and Japanese. Consequently, HR policy from headquarter in Japan regarding to cross cultural management is necessary.

Graduate School

Student's Signature.....

Field of Study Industrial Management

Advisor's Signature.....

Academic Year 2010

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้จาก ดร. ณรงค์พนธ์ บุญทรงไพศาล อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ให้คำแนะนำอันมีคุณค่าและชี้แนะแนวทางการเขียนสารนิพนธ์ ขอขอบพระคุณ ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน ที่สละเวลาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณอัมพิกา ไกรฤทธิ์ ที่กรุณารับฟังและให้คำแนะนำต่าง ๆ เป็นอย่างดี ขอขอบคุณ คุณณัฐพล ศรีไทย Mr. Takashi Tajima อดีตผู้บริหารบริษัท อิซุซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด Mr. Hiroshi Imai อดีตผู้บริหาร บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด Mr. Watanabe ที่ปรึกษาด้านการจัดการอุตสาหกรรม รศ. ดร. กฤษดา วิเศษวิธานนท์ ดร. วรณวิมล รุ่งธีระ ที่ให้คำแนะนำและเอื้อเฟื้อข้อมูลอันเป็นประโยชน์สำหรับใช้ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ คุณจุฑามาศ ประสพสันต์ และคุณสิริพัฒน์ ชลศิริ ที่ช่วยสนับสนุนชี้แจงข้อสงสัยอย่างชัดเจนและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ กระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอบคุณเพื่อน ๆ ที่คอยให้กำลังใจจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

สุดท้ายนี้ ประโยชน์และความดีที่เกิดขึ้นจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ บิดามารดา ผู้ให้กำเนิด รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่าน

ต้นสนธิ ศรีไทย



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	3
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	4
ขั้นตอนวิธีดำเนินงาน.....	7
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	7
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับ Monozukuri.....	8
หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรม.....	23
วัฒนธรรมองค์กร.....	23
วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน.....	26
ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น.....	33
3 วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์.....	45
ประชากร.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทยกับญี่ปุ่นที่รับทราบ ในระหว่างที่บริหารกิจการในประเทศไทย.....	51
ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อ Monozukuri ตาม แนวคิดของญี่ปุ่น.....	56
แนวคิดในการบริหารงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม การทำงานที่มีวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกัน.....	68
สิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น ประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีวัฒนธรรม แตกต่างกันของไทยกับญี่ปุ่น.....	72
บทสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมตามแนวคิดเรื่อง Monozukuri ของญี่ปุ่น.....	74
5 สรุปผลการศึกษา ข้อจำกัดของการศึกษา ประโยชน์ที่ได้รับ และข้อเสนอแนะ.....	76
สรุปผลการศึกษา.....	76
ข้อจำกัดของการศึกษา.....	78
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	79
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	82
ภาคผนวก.....	88
ภาคผนวก ก. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	89
ภาคผนวก ข. ความคิดเห็นต่อคนไทยในมุมมองของคนญี่ปุ่น.....	91
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	95

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	7
2	Monozukuri ในมุมมองต่าง ๆ.....	9
3	วัฒนธรรมที่มีค่านิยมด้านจิตใจเปรียบเทียบกับค่านิยมด้านวัตถุ.....	27
4	การเปรียบเทียบมุมมองของ McShane และมุมมองของ Dubrin.....	29
5	ข้อดีและข้อด้อยจากการรวมมุมมองของ McShane และ Dubrin.....	30
6	การเปรียบเทียบงานวิจัยของ Hofstede กับมุมมองของ McShane.....	32
7	การเปรียบเทียบงานวิจัยของ Hofstede กับมุมมองของ Dubrin.....	32



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	Gross Domestic Product per Capita หรือผลผลิต (ประชาชาติ) ต่อหัวประชากร.....	1
2	ศักยภาพองค์กรที่มี Monozukuri กับ Performance ในการแข่งขัน.....	15
3	ลำดับชั้นการบริหารงานใน TT Co., Ltd.....	49
4	ลำดับชั้นการบริหารงานใน Company I.....	58



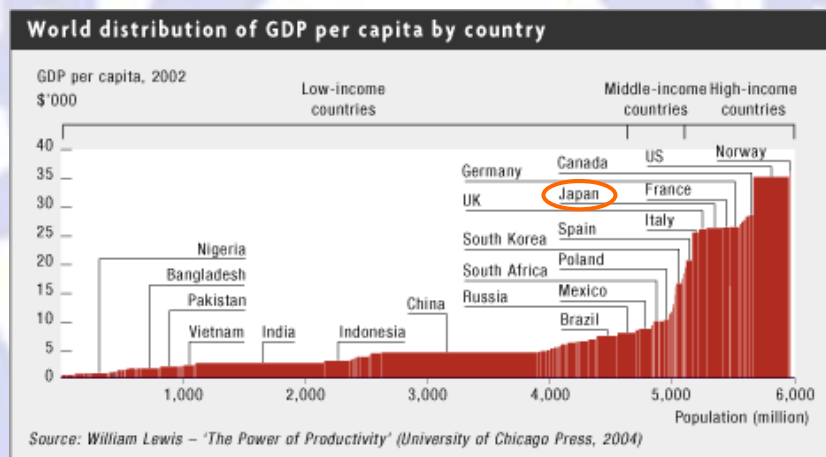
บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาคอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นเคยกล่าวไว้เมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ว่า พวกเขายังทำได้ไม่ดีพอ แต่พวกเขาสามารถทำให้ดีขึ้นได้ โดยผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นปฏิญาณตนไว้ว่าจะหาหนทางเพื่อปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ ให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ในเรื่องราคาที่ต่ำกว่าโดยมีคุณภาพที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ ในช่วงเวลาทำงาน อันจะทำให้สิ่งที่พวกเขาได้ปฏิญาณไว้บรรลุผลสำเร็จ และภาคอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นค้นพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และมาตรฐานของพนักงานที่สูง โดยไม่หยุดอยู่เพียงสภาพปัจจุบัน แต่ยังคงพยายามอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองได้เกินความต้องการของลูกค้า และนำไปกำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานใหม่ (Harrington. 1987)

เศรษฐกิจของญี่ปุ่นตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งได้รับการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ญี่ปุ่นกลายเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจดีในระดับต้น ๆ ของโลก ดังรูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึง Gross Domestic Product (GDP) per Capita หรือผลผลิต (ประชาชาติ) ต่อหัวประชากรของแต่ละประเทศ อันเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงมาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนโดยเฉลี่ยของประเทศนั้น ๆ



รูปที่ 1 Gross Domestic Product per Capita หรือผลผลิต (ประชาชาติ) ต่อหัวประชากร

ทั้งนี้ วิธีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่ญี่ปุ่นนำมาใช้ เพื่อสามารถพลิกสถานการณ์จากการเป็นผู้แพ้สงคราม ให้กลายเป็นประเทศชั้นนำที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ภายในเวลาอันรวดเร็ว นั้น คือ การผสมผสานความสามารถในการผลิตระดับต่ำเข้ากับปัจจัยการผลิตสูง โดยส่วนหนึ่งมาจากความคิดที่เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องคุณภาพ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดมากก็คือ โตโยต้า ที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตของโรงงานโตโยต้าทั่วโลก แต่บนความเติบโตของญี่ปุ่นที่แผ่ขยายอาณาเขตไปบนพื้นที่นอกประเทศนั้น ยังมีปัญหาที่ผู้ศึกษาคิดว่ามีความสำคัญไม่แพ้ปัญหาเรื่องของเสีย ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ที่ทุกองค์กรกำลังเร่งหามาตรการเพื่อขจัดให้หมดสิ้นไป ปัญหานี้เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ค่านิยมและความเชื่อที่มาจากวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน

เนื่องจากแต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่คนที่อยู่ร่วมกันมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกันสร้างขึ้นมาด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน จากนั้นจึงนำมาใช้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในสังคมนั้นๆ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ วัฒนธรรมจึงเป็นรูปแบบของพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจร่วมกันได้ ดังนั้น การแปลความหมายสำหรับสิ่งหนึ่งในวัฒนธรรมของไทยกับการแปลความหมายสำหรับสิ่งเดียวกันในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น จึงย่อมมีความแตกต่างกันอย่างมากในบางกรณี การที่คนญี่ปุ่นซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมหนึ่งมาทำกิจกรรมอยู่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นอีกสังคมที่พวกเขาไม่คุ้นเคย จึงเป็นธรรมดาที่คนไทยกับคนญี่ปุ่นจะแสดงพฤติกรรมไปต่างกัน สถานการณ์เดียวกัน จึงทำให้เข้าใจไปคนละอย่าง ทั้งนี้ คนไทยก็เช่นกันจะมีความเข้าใจพฤติกรรมและความคิดอ่านของคนญี่ปุ่นไปตามความเคยชิน ที่ติดอยู่ในวัฒนธรรมของตน จึงทำให้เกิดความเข้าใจผิดกันได้ และหลายครั้งได้กลายเป็นต้นเหตุของหลายปัญหาที่เกิดขึ้นตามมา เพราะทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นยังไม่มีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องนั้นๆ การที่คนไทยและคนญี่ปุ่นที่ต่างมีความเคยชินและได้เรียนรู้ประสบการณ์ จากสิ่งแวดล้อมของวัฒนธรรมที่ต่างกันมาทำงานร่วมในสถานที่เดียวกันนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นต้องทำความเข้าใจ ความแตกต่างทางค่านิยมที่มาจากวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกัน เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นหรือความเข้าใจผิดระหว่างกัน

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการปฏิบัติของคนในองค์กรในแง่ของพฤติกรรมเดียวกับพฤติกรรมกลุ่ม และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ด้วยความระมัดระวัง ซึ่งเป็นสิ่งที่ระบุแนวทางที่คนจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจถึงความซับซ้อนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือมนุษย์สัมพันธ์ เช่น พนักงาน 2 คนขึ้นไป หัวหน้ากับลูกน้อง กลุ่มหรือหน่วยงาน 2 กลุ่มขึ้นไป เป็นต้น เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยให้เข้าใจถึงรายละเอียดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น (Dubrin. 2005)

การแก้ปัญหาที่เกิดจากการที่ค่านิยมและความเชื่อซึ่งมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มาอยู่รวมในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน จึงเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งในการสร้างคุณภาพ เพราะตาม แนวคิดแบบญี่ปุ่นมองว่า “คุณภาพสร้างเงิน” ในขณะที่ประเทศในอีกซีกโลกหนึ่ง กล่าวว่า “คุณภาพทำให้เสียเงิน” (Harrington. 1987)

อนึ่ง วัฒนธรรมที่อยู่ในกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นนั้นมีคนเป็นปัจจัย ที่สำคัญในการทำให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้หากปราศจากความร่วมมือจากคนในองค์กร อาจทำให้ กลายเป็นอุปสรรคในการทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ ได้ ดังนั้น สำหรับการบริหารงานในองค์กรที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น ผู้บริหาร จำเป็นต้องทำความเข้าใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมของวัฒนธรรมที่ ต่างกัน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจกันและร่วมกันทำงานให้เคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว รวดเร็ว ขึ้น และสูญเสียน้อยลง มีคุณภาพ สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า สามารถรักษาระดับของ คุณภาพไว้ได้ อันเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของ Monozukuri

วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อนำเสนอปัญหา อันเกิดจากการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมซึ่ง แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบต่อกิจกรรมที่ก่อให้เกิด Monozukuri อันเกิดขึ้นจากวัฒนธรรม ที่ต่างกันของวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น
3. เพื่อศึกษาแนวคิด เรื่องการบริหารงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ ต่างกันของวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น
4. เพื่อศึกษาสิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น ประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อม ที่มีวัฒนธรรมซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่าง วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น

ขอบเขตของการศึกษา

บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยที่ทำธุรกิจด้านการผลิต โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร หรือ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้าชาวญี่ปุ่น และผู้บริหารชาวไทยที่ทำงานอยู่ในบริษัทของอุตสาหกรรมการผลิต

ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ แบ่งเป็น

1. การสัมภาษณ์ข้อมูลจากบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการผลิตเท่านั้น ไม่รวมธุรกิจ ประเภทอื่น

2. Workshop จากการสัมมนาให้คนญี่ปุ่นในหัวข้อ "Cross Culture"
3. หนังสือหรือวารสารเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานต่างประเทศของคนญี่ปุ่น
4. หนังสือหรือวารสาร เกี่ยวกับ Monozukuri ของญี่ปุ่นที่เขียนเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งหนังสือหรือวารสารที่เขียนโดยผู้ที่ทำงานจากบริษัทที่ทำกิจกรรม Monozukuri

คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

1. **Monozukuri** หมายถึง การทำของขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้เครื่องมือ และวิธีการต่าง ๆ
2. **Crossed Functional Team** หมายถึง ทีมงานที่รวมคนจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหนึ่ง ๆ
3. **Ho-Ren-So** หมายถึง การสื่อสารโดยพนักงานระดับล่างรายงานความคืบหน้าหรืออุปสรรคต่อหัวหน้า ทำการติดต่อเพื่อแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้น และปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน มาจากภาษาญี่ปุ่นว่า Hokoku แปลว่า การรายงาน Renraku แปลว่า การติดต่อ Sodan แปลว่า การปรึกษา เป็นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน
4. **New Ho-Ren-So** หมายถึง การสื่อสาร 2 ทางที่มีทั้งการสื่อสารแบบบนลงล่าง และการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน ปฏิบัติโดยหัวหน้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลไปสู่พนักงานระดับล่าง และขอข้อเสนอแนะหรือข้อมูลเพื่อพิจารณาทำการปรับปรุง ในทางกลับกันพนักงานจะทำการสื่อสารโดยรายงานความคืบหน้าหรืออุปสรรคที่เกิดในงานและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง รวมถึงการสื่อสารข้อมูลระหว่างกันในระดับเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นการสื่อสารในแนวราบ
5. **Kaizen** หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คุณภาพดีขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิมต่อเนื่องกันไปอย่างไม่สิ้นสุด
6. **Muda** หมายถึง ความสูญเปล่าเป็นสิ่งที่ทำให้ต้นทุนเพิ่ม ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Waste
7. **Mudatori** หมายถึง การกำจัดความสูญเปล่าเพื่อให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น
8. **OJT** หมายถึง การสอนงานโดยให้ปฏิบัติจริง (On the Job Training)
9. **Operation Rate** หมายถึง อัตราการทำงานของเครื่องจักร
10. **Part** หมายถึง ชิ้นส่วนที่นำไปประกอบเพื่อเป็นชิ้นส่วนที่ใหญ่ขึ้นหรือเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์

11. **Pokayoke** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ป้องกันความพลั้งเผลอ ความผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง บางครั้งเรียกว่า Poka Miss ใช้เพื่อป้องกันไม่ให้อะไรหลุดจากกระบวนการ
12. **QC 7 Tools, New QC 7 Tools** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างและรักษาคุณภาพ
13. **Research and Development (R&D)** หมายถึง การวิจัยและพัฒนา
14. **Six Sigma** หมายถึง การคำนวณหาความแปรปรวนทางสถิติ โดยมีอัตราของเสีย 3.4 ชิ้นต่อของดี 1 ล้านชิ้น (3.4 ppm)
15. **Small Group Activities** หมายถึง กิจกรรมกลุ่มย่อยที่รวมคนจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันคิดปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพขึ้น
16. **Total Quality Control (TQC)** หมายถึง การควบคุมคุณภาพโดยรวม
17. **Total Quality Management (TQM)** หมายถึง ขยายขอบเขตจาก TQC โดยไม่เพียงควบคุมดูแลแต่เพิ่มการวางแผน การดำเนินการ การบริหารจัดการ ฯลฯ เข้าไป
18. **Work Instruction** หมายถึง ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
19. **Yield** หมายถึง ของดีที่ได้จากการผลิตไม่รวมของที่ไม่ตรงตามข้อกำหนดและของเสีย
20. **3G (Genba, Genbutsu, Genjitsu)** หมายถึง การตรวจสอบต้นเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไปดูจุดที่ทำให้เกิดปัญหา ทำการตรวจเช็คชิ้นงานที่เป็นปัญหา และทำการหาข้อมูลจริงที่เกิดขึ้น
21. **5S** หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ทำงานสะดวกเป็นระเบียบมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความปลอดภัย (ประกอบด้วย Seiri คือ การแยกของที่ต้องใช้ออกจากของที่ไม่ต้องใช้และจัดที่วางแยกจากกันอย่างชัดเจน Seiton คือ การจัดเก็บของที่จะใช้ให้สะดวกในการหยิบใช้ จัดเก็บและควบคุม Seiso คือ การทำความสะอาดและตรวจเช็คเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ด้วยตนเองเป็นประจำทุกวัน Seiketsu คือ การรักษาสภาพให้เครื่องจักรพร้อมใช้งานได้เสมอ Shitsuke คือ การปฏิบัติ 4S ข้างหน้าจนเป็นความเคยชิน)
22. **Total Productive Maintenance (TPM)** หมายถึง การบำรุงรักษาเชิงทวีผล
23. **U Shaped Lay-out หรือ U shaped production line** หมายถึง ผังการจัดสายการผลิตรูปตัว U โดยผู้ปฏิบัติงานมีทักษะในการทำงานได้หลายงาน ควบคุมเครื่องจักรหลายเครื่อง
24. **Automatic Low Cost** หมายถึง เครื่องใช้อัตโนมัติราคาถูก ไม่ซับซ้อน ใช้งานง่าย
25. **Work Standardization** หมายถึง มาตรฐานในการทำงาน

26. **In-line Check หรือ In-Process Inspection** หมายถึง การตรวจเช็คคุณภาพงานในกระบวนการของตน ก่อนที่จะส่งไปยังกระบวนการถัดไป เพื่อป้องกันไม่ให้งานเสียหลุดไปกระบวนการถัดไป

27. **Chorei** หมายถึง การสื่อสารภายในบริษัท โดยใช้เวลานั้น ๆ ในตอนเช้าก่อนเริ่มทำงานเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้รับทราบตรงกันโดยทั่วหน้า ทั้งผู้พูดและผู้ฟังยินยอมประชุม

28. **Morning Meeting** หมายถึง การสื่อสารภายในบริษัท โดยใช้เวลานั้น ๆ ในตอนเช้าก่อนเริ่มทำงานเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้รับทราบตรงกันโดยทั่วหน้า บางองค์กรทำ Chorei เพื่อสื่อสารข้อมูลที่ทุกคนในองค์กรต้องรับทราบร่วมกัน แล้วแยกไปทำ Morning Meeting ตามแต่ละหน่วยงาน เพื่อสื่อสารข้อมูลจำเป็นสำหรับหน่วยงานหนึ่ง

29. **Direct Ratio** หมายถึง จำนวนของดี หาดด้วย จำนวนที่สามารถใช้เป็นสินค้าได้ คูณกับ 100 เป็นอัตราของของที่ผ่าน In-line Check, Final Check ก่อนการส่งมอบ และการตรวจเช็คทุกอย่าง โดยไม่มีสินค้าทิ้งเพราะแก้ไขไม่ได้ (Scrap) และไม่มีสินค้าจากการนำไปผลิตใหม่ (Re-Operation) หรือจากการแก้งาน (Re-Worked)

30. **Value Analysis (VA)** หมายถึง การวิเคราะห์คุณค่า

31. **Value Engineering (VE)** หมายถึง แนวคิดซึ่งรวมถึงกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าสูงสุด ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ด้วยต้นทุนต่ำที่สุด

32. **Industrial Engineering (IE)** หมายถึง งานทางด้านการศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาดำเนินงาน ทรัพยากรต่างๆ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานและทรัพยากร เพื่อบรรลุจุดประสงค์การดำเนินงานตามทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการลดเวลา การปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย วัสดุ พลังงาน และทรัพยากรอื่นๆ รวมไปถึงงานการควบคุมคุณภาพของการผลิตหรือการดำเนินงาน เพื่อให้อยู่ในระดับที่ต้องการโดยหากวิธีต่าง ๆ ในการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้คุ้มค่าที่สุด (Wikipedia. 2009a)

33. **Toyota Production System (TPS)** หมายถึง ระบบการผลิตแบบโตโยต้า

34. **Hoshin Kanri** หมายถึง การบริหารงานตั้งแต่การวางแผน กำหนดนโยบาย กระจายนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง บริหารนโยบาย ควบคุมดูแล แก้ปัญหา ตรวจสอบ และติดตามผล รับฟังเสียงตอบรับ ปรับปรุงนโยบาย ทำการกระจายนโยบายประจำปีให้เป็นนโยบายของแต่ละช่วงเวลา ทบทวนผลการบริหารงานเพื่อกำหนดนโยบายสำหรับปีถัดไป ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ กระทำโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ และประเด็นสำคัญอยู่ที่การแปลงนโยบายลงไปสู่พนักงานระดับล่างตั้งแต่ฝ่าย แผนก ทีม ฯลฯ เพื่อให้ทุกคนทำงานสอดคล้องประสานกันอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร จึงมีความหมายกว้างกว่า Policy Management ที่เป็นเพียงการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เท่านั้น (Wikipedia. 2009b)

ขั้นตอนวิธีดำเนินงาน

1. รับรู้ปัญหา โดยทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกับ Corporate Study เพื่อศึกษาว่ามีการทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นอย่างไรบ้าง
2. หาข้อมูลพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่น รวมถึงผู้บริหารชาวไทย ที่ทำงานให้กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีคนไทยและคนญี่ปุ่นทำงานร่วมกัน
3. รวบรวมและวิเคราะห์ปัญหา ความคิดเห็น
4. สรุปประเด็น วิเคราะห์ และเสนอแนะ
5. แก้ไข ปรับปรุงรายงาน และทำรูปเล่ม

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ขั้นตอนการทำสารนิพนธ์	ช่วงที่ 1	ช่วงที่ 2	ช่วงที่ 3
1. รับรู้ปัญหา			
2. หาข้อมูล ทำการสัมภาษณ์			
3. รวบรวมข้อมูล			
4. สรุป วิเคราะห์ และเสนอแนะ			
5. แก้ไขปรับปรุงและทำรูปเล่ม			

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับ Monozukuri

Monozukuri ตามแนวคิดแบบญี่ปุ่นใช้ในการผลิตสินค้า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยไม่เพียงมองที่คุณภาพเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญในเรื่องการออกแบบของทุกกระบวนการตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นไปยังกระบวนการสุดท้าย เพื่อให้เกิดการไหลที่ราบรื่นไม่ติดขัด เช่น การออกแบบกระบวนการการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การออกแบบกระบวนการการถ่ายทอดข้อมูลอย่างแม่นยำเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า การออกแบบกระบวนการการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองข้อเรียกร้องของลูกค้า การออกแบบกระบวนการการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า การออกแบบกระบวนการป้องกันไม่ให้เกิดของเสียหรือของที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด การออกแบบกระบวนการเพื่อรักษาคุณภาพให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำไปจากที่เป็นอยู่หรือให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการตรวจเช็คสินค้าเพื่อป้องกันไม่ให้องค์ที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าหลุดออกไปนอกบริษัท การออกแบบกระบวนการจัดส่งสินค้า การออกแบบกระบวนการขาย การออกแบบกระบวนการทางการตลาด ฯลฯ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่บริษัทสามารถผลิตของที่เป็น Output ได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและสามารถผลิตของที่มีต้นทุนต่ำจากการออกแบบกระบวนการที่ดี เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แข็งแกร่งให้แก่องค์กรได้

คำว่า Monozukuri เป็นคำในภาษาญี่ปุ่น มาจากกริยาวิเศษณ์ที่มีความหมายว่า “ทำของ” Mono wo Tsukuru (ものをつくる) ซึ่งสามารถเปลี่ยนกริยา Tsukuru ให้เป็นคำนามได้ คือ Tsukuri เมื่อนำ Mono (もの) และ Tsukuri (つくり) มารวมกันเป็นคำสมาสตามหลักสัทศาสตร์ภาษาญี่ปุ่นจะเปลี่ยนเสียงแรกในคำที่อยู่ข้างหลังจากเสียงไร้เสียง (Voiceless) คือ Tsukuri (つくり) เป็นเสียงขุ่น (Voiced) คือ Tzukuri (づくり) จึงกลายเป็นคำว่า Monotzukuri (ものづくり) นอกจากนี้ ยังมีบางบริษัทใช้อักษรโรมันว่า Monodukuri ตามวิธีการพิมพ์อักษรบนแป้นพิมพ์คอมพิวเตอร์จะปรากฏตัวอักษรในภาษาญี่ปุ่น คือ ものづくり และที่ปรากฏในหลายบทความใช้ตัวสะกด Monotsukuri (ตรงกับอักษรในภาษาญี่ปุ่น คือ ものつくり) เนื่องจากยังไม่มีข้อกำหนดตัวสะกดอย่างเป็นทางการสำหรับงานเอกสารเชิงวิชาการ และผู้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ส่วนใหญ่ใช้คำที่เขียนโดยใช้อักษรโรมันว่า Monozukuri (ตรงกับอักษรในภาษาญี่ปุ่น คือ ものづくり) ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงใช้ Monozukuri ตามที่มีปรากฏอยู่ในเอกสารส่วนใหญ่

มีผู้กล่าวถึงกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นในแง่มุมต่าง ๆ ดังที่สรุปบางส่วนไว้ในตารางที่ 1 เช่น การพัฒนาบุคลากรหรือการสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากร การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพ การไหลของการออกแบบ การไหลของข้อมูล การใช้เครื่องมือด้านการจัดการอุตสาหกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้า การใช้ทรัพยากรในด้านการจัดการอุตสาหกรรม (Man, Machine, Method) การออกแบบกระบวนการ การบริการการผลิต ห่วงโซ่อุปทาน ฯลฯ ซึ่งล้วนส่งผลต่อ Monozukuri ทั้งสิ้น

ตารางที่ 2 Monozukuri ในมุมมองต่าง ๆ

ผู้ให้ความเห็น \ มุมมอง	ศักยภาพองค์กร	ศักยภาพของบุคลากร	การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	ความสามารถในการแข่งขันและทำกำไร	คุณภาพ	การไหลของการออกแบบ	การไหลของข้อมูล	การใช้เครื่องมือการจัดการอุตสาหกรรม	การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้า	การใช้ทรัพยากร 3M	การออกแบบกระบวนการ	เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการผลิต	ห่วงโซ่อุปทาน	อื่น ๆ
Arakawa		☆	☆	☆	☆				☆					☆
Ayukawa					☆						☆			☆
BIZ		☆		☆										
Echizen									☆	☆				☆
Fujimoto	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆				☆		
Hirai	☆	☆			☆		☆			☆				☆
Ichikawa	☆	☆		☆			☆							☆
Iijima		☆			☆							☆		☆
Iwamuro				☆								☆		
Iwasaki			☆		☆									
Koga		☆												☆
Kondo			☆		☆									
Mizuno & Kawajima	☆			☆					☆					☆
Ranganathan					☆		☆	☆						☆
Sasaki	☆	☆	☆		☆		☆			☆		☆		☆
Shintaku	☆			☆							☆			
Tajima		☆	☆	☆						☆				☆
Takahashi		☆		☆		☆								☆
Tanada	☆	☆												☆
Yasumoto			☆	☆									☆	☆

แนวคิดในตารางแสดงถึงมุมมองต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น และแนวนอนในตารางแสดงถึงบุคคลที่กล่าวถึงกิจกรรม Monozukuri

ตามแนวคิดของญี่ปุ่นในมุมมองต่างๆ ช่องในแนวนอนและแนวตั้งที่ติดกันมีสัญลักษณ์ ☆ แสดงถึงมุมมองของบุคคลที่อยู่ในแนวนอนกล่าวถึงกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นดังได้อธิบายไว้ต่อไปนี้

ซาซากิ (Sasaki. 2008) ระบุว่า ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ พนักงาน เพราะถึงแม้โรงงานมีเทคโนโลยีระดับสูงซึ่งใช้หุ่นยนต์ทั้งหมด แต่ยังคงจำเป็นต้องมีคนเพื่อทำการบำรุงรักษา และคนเป็นปัจจัยในการทำให้โรงงานดำเนินกิจกรรมการผลิตไปได้อย่างอัตโนมัติ หากพิจารณาหัวข้อเกี่ยวกับพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นแล้ว การจัดตั้งแรงงานสัมพันธ์ที่สามารถทำกิจกรรม Kaizen ได้เป็นประจำ และทำโครงสร้างของระบบสำหรับกิจกรรมที่สร้างให้เกิดการไหลของข้อมูลการออกแบบเพื่อลูกค้าที่จะไม่ระงับกลางคัน จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า เพราะเป็นโครงสร้างอันจำเป็นสำหรับศักยภาพองค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น อันจะนำไปใช้สำหรับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในเรื่องคุณภาพและในเรื่องการจัดส่ง รวมถึงเรื่องการเอาชนะการแข่งขันกับบริษัทอื่น ทั้งนี้ การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นปรัชญาพื้นฐานที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องพิจารณาว่า ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร จะเปลี่ยนสิ่งที่อยู่ในองค์กรให้เป็นอย่างไร และเปลี่ยนได้อย่างไร เช่น อยากให้บริษัทมีเทคโนโลยีอยู่ในระดับต้น ๆ ของโลก หรือวาดภาพองค์กรในอนาคตไว้เป็นอย่างไร

หลักการเบื้องต้นของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นสิ่งหนึ่ง คือ Labour Management โดยเรื่องที่สำคัญที่สุด คือ การทำให้พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อบริษัทจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่า ณ ฐานการผลิตใดในโลกถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอันจะทำให้ “การไหลของข้อมูลการออกแบบไม่หยุดนิ่งเป็นไปได้อย่างแม่นยำเพื่อลูกค้า” ประกอบกันเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ หากมีแรงงานสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถทำกิจกรรม Kaizen ได้เป็นประจำ เพราะ Kaizen เป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการวางรากฐานเรื่องศักยภาพองค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นซึ่งเป็นที่ยอมรับในทุกแห่งทั่วโลกนั้นทำให้หลักการเบื้องต้นในการบริหารจัดการชัดเจนขึ้น โดยก่อนที่จะทำโครงสร้าง (Structure) ของศักยภาพขององค์กรที่มี Monozukuri จำเป็นต้องมีทีมเวิร์คที่ทำงานได้ดีเพื่อให้ได้ชัยชนะจากการแข่งขัน ทั้งนี้สมาชิกของทีมจำเป็นต้องทำความเข้าใจเป้าหมายของทีมและใช้เป็นเป้าหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกทุกคน สมาชิกของทีมต้องเข้าใจบทบาทของตนที่มีต่อทีมและปฏิบัติตามบทบาทนั้น รวมถึงต้องเข้าใจบทบาทของสมาชิกคนอื่นในทีมอย่างคร่าว ๆ และให้ความช่วยเหลือในยามที่สมาชิกคนอื่นเจอเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้ ทีมที่มีความพร้อมเช่นนี้จะสามารถทำ Kaizen ให้คืบหน้าไปได้อย่างง่ายดายเพราะศักยภาพขององค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิด

ของญี่ปุ่น คือ การใช้ทีมเวิร์คพัฒนา Direct Ratio ของการผลิตให้ดีขึ้น มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นศักยภาพที่บริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนได้ง่าย ๆ

เรื่องพื้นฐานเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ในต่างประเทศตามมุมมองของ Monozukuri หรือ กิจกรรมที่สร้างการไหลของข้อมูลการออกแบบที่ไม่หยุดนิ่งได้อย่างแม่นยำ เพื่อมุ่งสู่ความพึงพอใจของลูกค้า เช่น

1. ไม่ลืมนำบริษัทให้คนญี่ปุ่นไปทำงานที่ฐานการผลิตที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นในต่างประเทศโดยได้รับอนุญาตจากรัฐบาลของประเทศนั้น ๆ

2. ไม่ลืมนำเป็นการขอความร่วมมือ ไม่ใช่การสอนแล้วสั่งให้ทำ ต้องคิดเสมอว่าผู้ให้ความร่วมมือที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานด้วยกันนั้น เป็นผู้นำทางสู่ความสำเร็จของงานในประเทศนั้น ๆ

3. จ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกฎหมาย การหาพื้นที่ที่มีค่าแรงถูกเป็นความคิดที่ดี แต่ถ้าหากจ่ายค่าแรงต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จะสร้างความไม่พอใจให้แก่แรงงานท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้เกิดข้อพิพาททางแรงงานได้

4. ส่งข้อมูลให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม ทำการสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นระบบกำหนดระยะเวลาในการส่งข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและกิจการแก่พนักงานอย่างพอเพียงตามความจำเป็น

5. ทำความเข้าใจว่า สหภาพแรงงานเป็นตัวแทนของพนักงานเมื่อเกิดความไม่พอใจ ซึ่งคนญี่ปุ่นไม่เคยชินกับสิ่งนี้ เนื่องจากต่างคนต่างจิตใจ ไม่ควรลืมนำในบริษัทนั้นมีคนที่มีความคิดและมุมมองส่วนบุคคลรวมกันอยู่มากมาย ซึ่งอาจเชื่อมโยงให้เกิดการเผชิญหน้าที่ไม่ทำให้เกิดผลดีขึ้นได้ ฉะนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจัดการตั้งแต่ในระดับต้น

6. ไม่ควรนำสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในญี่ปุ่นไปเคารพในต่างประเทศ เพราะคนในแต่ละประเทศมีศาสนาและเคารพสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของตน หากจำเป็นต้องประกอบพิธีกรรมแบบญี่ปุ่นควรจัดผู้เข้าร่วมเฉพาะคนญี่ปุ่นเท่านั้น

หลักการเบื้องต้นในการบริหารจัดการ คือ การกระจายนโยบายเป็นแบบบนลงล่าง (Top Down) และขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นแบบล่างขึ้นบน (Bottom Up) ดังนั้น บทบาทของผู้นำคือ การชี้แนะเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย การแบ่งงาน และการบริหารความคืบหน้า (Progress Management) ทั้งนี้การแบ่งงานกระทำโดยจัดกลุ่มตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในองค์กร และเขียนผังองค์กร (Organization Chart) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละกลุ่ม ส่วนการบริหารความคืบหน้า จำเป็นต้องตรวจเช็คความคืบหน้าด้านเวลา เช่น เวลาเสร็จสิ้นการแบ่งงาน ความคืบหน้าด้านความสำเร็จของงาน เช่น งานที่ออกมา ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างพนักงานระดับเดียวกันหรือพนักงานระดับบนกับพนักงานระดับล่างเป็นสิ่งที่จำเป็น และการสื่อสารที่ใช้อย่างเป็นทางการ คือ การประชุม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการดำเนินไปได้ จำเป็น ต้องเตรียมโครงสร้างที่จะทำให้เห็นปัญหาได้อย่างชัดเจน รวมถึงสิ่งที่พรางตาอยู่ และสิ่งที่ถูกปิดซ่อนอยู่ หรือหากกล่าวอย่างชัดเจนจะหมายถึง “การแก้ไขปัญหาดังแต่ในระดับต้นกับ

การป้องกันการเกิดซ้ำ” การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน และสำหรับเรื่องการจัดทำระบบการถ่ายทอดข้อมูลทำให้เข้าใจได้ง่าย เช่น การทำ Chorei การทำ Morning Meeting การรายงานผลประกอบการประจำเดือน ข่าวสารภายใน (วารสาร) การรายงานผลประกอบการในระยะครึ่งปี หรือการแถลงและอธิบายนโยบาย ต้องใส่ไว้ในหมวกกำหนดการประจำปีและดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ในการนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงควรรับฟังเสียงที่มาจากพนักงานโดยตรง อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการสื่อสาร คือ เวลาที่เหมาะสม (Timing) เช่น กำหนดเวลาที่จะแจ้งข่าวให้พนักงานทราบจากปากของผู้บริหารระดับสูงก่อนที่พนักงานจะได้รับข่าวจากสื่อมวลชน (หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ ฯลฯ)

ในแง่ของตัวกิจกรรมนั้น Monozukuri เป็นกิจกรรมซึ่งสร้างการไหลของข้อมูลที่ไม่หยุดชะงักและถูกต้องแม่นยำอันมุ่งสู่ความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้ ไม่เพียงกิจกรรมการผลิตภายในโรงงานเท่านั้น ยังมุ่งไปถึงภาพรวมของกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา การผลิต การจัดซื้อ การขายของวิสาหกิจ ซึ่งใช้วางแผนออกแบบเพื่อตอบสนองให้ความต้องการของลูกค้าเป็นจริง

สำหรับ Monozukuri Management มี 3 เสาหลัก คือ การรักษาความแม่นยำและความหนาแน่นของการคัดลอกข้อมูลกับการทำให้ดีขึ้น การรักษาความยืดหยุ่นกับการทำให้ดีขึ้น แนวคิดพื้นฐานในการออกแบบ

1. การรักษาความแม่นยำและความหนาแน่นของการคัดลอกข้อมูลกับการทำให้ดีขึ้น เป็นการรักษาคุณภาพ (ความแม่นยำในการคัดลอกข้อมูล) และการเพิ่มผลิตภาพ (ความหนาแน่นของการคัดลอกข้อมูล) โดย Kaizen สายการผลิตที่มีอยู่ ส่วนสายการผลิตใหม่จะเป็นเครื่องจักรที่ช่วยรักษาคุณภาพด้านความแม่นยำในการคัดลอกข้อมูลให้ทำได้ง่ายกับเครื่องจักรและเลย์เอาต์ที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพ (ความหนาแน่นของการคัดลอกข้อมูล) ได้ง่าย

2. การรักษาความยืดหยุ่นกับการทำให้ดีขึ้น คือ สภาพที่องค์กรไม่ได้รับผลกระทบที่เลวร้ายใดถึงแม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมการผลิตที่เปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนเป็นการผลิตแบบ Multi-Production โดยการสร้างความเข้มแข็งของความยืดหยุ่นเรื่อง 3M (Man, Machine, Material) ซึ่งทำเพื่อสร้างความยืดหยุ่นของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นให้แข็งแกร่ง

3. แนวคิดพื้นฐานในการออกแบบ จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดในการสร้างความเปลี่ยนแปลงสู่ผลิตภัณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เป็นสินค้าที่สั่งประกอบขึ้นเป็นพิเศษ (กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เอนกประสงค์ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัว) โดยทำการทบทวนแนวคิดการออกแบบพื้นฐานของบริษัท

“คุณภาพของผลิตภัณฑ์” หรือ “ความแม่นยำในการคัดลอกข้อมูลการออกแบบ” ที่เป็นหัวข้อที่สำคัญที่สุดในการทำให้ Monozukuri Management ดำเนินไปได้นั้นเกิดขึ้นจากพนักงานปฏิบัติตาม “Standardized Work” และรับประกันโดยใช้ Pokayoke และ In-line Check (In-Process Inspection) ดังนั้น กุญแจสำคัญของศักยภาพองค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri

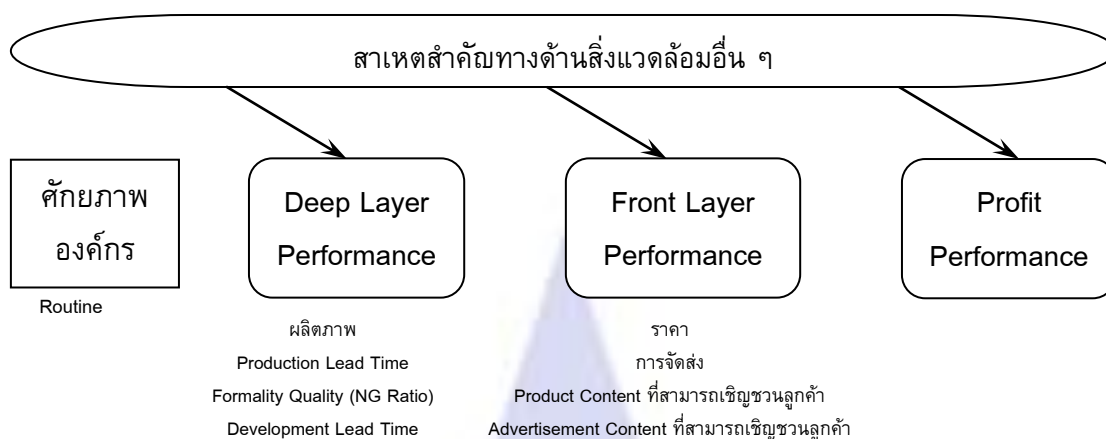
ตามแนวคิดของญี่ปุ่นจึงเป็นการแสวงหา “คุณภาพที่สมบูรณ์แบบ” ซึ่งก็คือ “การให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง” และ “การให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพเป็นอันดับหนึ่ง” ไปพร้อม ๆ กัน สิ่งนี้ได้เชื่อมโยงไปถึงการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ โดยมี Stakeholder คือ 1. ลูกค้า 2. พนักงาน 3. บริษัทคู่ค้า 4. ผู้ถือหุ้น 5. ชุมชนในพื้นที่ 6. หน่วยงานของรัฐที่อยู่ในพื้นที่ เป็นผู้ตัดสินใจศักยภาพขององค์กรที่ทำการกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นมีอยู่ได้อย่างมั่นคงหรือไม่ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมทั้งการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับนับถือหรือไม่ สิ่งซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ คือ การทำสัญญาจ้างงานตามที่ได้วางระเบียบเกี่ยวกับพนักงานกับแรงงานสัมพันธ์ไว้อย่างถูกต้องชัดเจน การคัดเลือกที่สามารถส่งของที่มีคุณภาพสมบูรณ์ได้ และการทำสัญญาซื้อขาย ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นวิธีทำให้ศักยภาพขององค์กรที่ทำการกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมายได้

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจาก Monozukuri System เป็นความสามารถเฉพาะของแต่ละบริษัทในการผลิตได้ตามข้อมูลการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือสามารถคัดลอกสูตรวัตถุดิบได้เหมาะสมตามที่ออกแบบไว้ การที่พนักงานซึ่งอยู่เบื้องหลังทุ่มเททำของขึ้นมา (Monozukuri) ให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการนั้น คือ ความสามารถในการแข่งขันที่อยู่ในชั้นลึก ๆ (Deep Layer) ขององค์กรที่แสดงออกมาโดยตรงถึงความสามารถที่แท้จริงของ Monozukuri ในเรื่องการพัฒนาและการผลิตซึ่งเกี่ยวเนื่องกับ Production Management ทั้งเรื่องคุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) การจัดส่ง (Delivery) ความยืดหยุ่นในการผลิต (Flexibility) กล่าวคือ ลิดใหม่ในการพัฒนาสินค้า ผลิตภาพของการพัฒนา ลิดใหม่ในการผลิต เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ลูกค้าไม่สามารถสัมผัสได้โดยตรง ทั้งนี้กิจกรรมการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าต่างประเภทกันซึ่งถูกมองว่าไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกันแม้แต่น้อย เช่น รถยนต์ โทรทัศน์ ขนเปียร์ ฯลฯ นั้น แท้ที่จริงแล้วต่างมีจุดร่วมเดียวกัน คือ “Monozukuri Economic Essence” สิ่งที่ Monozukuri Economic Essence ของแต่ละประเภทรูกรักมีร่วมกันเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่สุด คือ ขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ จากการเป็นธุรกิจที่สามารถปรับกิจกรรมได้เหมาะสมต่อการแข่งขันและอยู่รอดได้ในตลาดโลก ในขณะที่ลดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ฝ่าฟันความท้าทายที่เกิดขึ้นกับกิจการของบริษัทในต่างประเทศพร้อมกับมุ่งสู่การก้าวออกไปข้างหน้าซึ่ง Management Resources ที่ใช้ในกิจกรรมการพัฒนาและการผลิต หรือ Production Resource ก็คือ Man, Machine, Material หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ Information Resource

ฟูจิโมโต้ (Fujimoto. 2007) กล่าวว่า ศักยภาพองค์กรที่ทำการกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเป็นส่วนหนึ่งใน Layers ของความสามารถในการแข่งขันของบริษัท หมายถึง สิ่งที่รวบรวมความสำเร็จไว้ด้วยกันในเรื่องความสามารถเกือบ 100% ที่ทำการผลิตโดยไม่ต้อง Changeover หรือ ความสามารถในการรักษาอัตราชั่วโมงการทำงานสุทธิให้อยู่ในระดับสูงอันแสดงถึง ผลิตภาพ ลิดใหม่การผลิต ลิดใหม่การพัฒนา คุณภาพของ Changeover อัตราของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ เป็นต้น โดยใช้เครื่องมือ เช่น 5S, TQC, TPM, TQM, Kaizen, Work

Standardization, Front Loading, etc. ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกคำนึงไม่เห็น แต่สิ่งนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อศักยภาพขององค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น งาน Routine ของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นนี้เป็นส่วนหนึ่งของ Production Management โดยมีโตโยต้า เป็นตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในด้านศักยภาพองค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

ฟูจิโมโต้ (Fujimoto. 2008) กล่าวว่า Monozukuri เป็นศักยภาพขององค์กรที่ทำให้ความสำคัญถึงความแตกต่างของความสามารถในการแข่งขันและการทำกำไรของบริษัท แต่ละบริษัทหรือกลุ่มบริษัทมีศักยภาพเฉพาะขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสายการผลิตโดยคนที่มีศักยภาพในองค์กร ซึ่งไม่ใช่ศักยภาพที่ติดตัวคนมาแต่กำเนิด แต่เป็นศักยภาพที่องค์กรสร้างจนติดตัวตั้งแต่เริ่มเข้ามาอยู่ในองค์กร รวมไปถึงการปฏิบัติที่ทำต่อ ๆ กันมาจนเป็นรูปแบบ หรือเรียกว่า Organization Routine ซึ่งบริษัทอื่นต้องการลอกเลียนแบบ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในปัจจุบัน คือ โตโยต้า ระบบการผลิตของโตโยต้าเป็น Total System ในความหมายกว้าง ๆ ของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่ไม่เพียงแต่การผลิตเท่านั้น ยังมีการพัฒนาและการขายรวมเข้าไปด้วย สำหรับความหมายแคบ ๆ ของการผลิต (การคัดลอกข้อมูลไปยังผลิตภัณฑ์ที่มาจากกระบวนการในบริษัท) ได้รวมงาน Routine ที่อยู่ต่อการออกแบบเข้าไว้ด้วย นั่นก็คือ Just in Time, TQC (การควบคุมคุณภาพของทั้งบริษัท), Jidoka, Heijunka, การผลิตในปริมาณที่จำกัด, Kanban, การผลิตล็อตเล็กโดยลด Changeover Time, Mixed Production, One Piece Flow, Multi-Production, Multi-Skill, การผลิตสินค้าโดยใช้คนน้อย, สร้างคุณภาพโดยทำการตรวจเช็คด้วยตนเอง, Pokayoke, Andon, 5S, ปรับมาตรฐานโดยสร้างระดับการบังคับบัญชาที่หน้างาน, TPM, U Shape Lay-out, Automatic Low Cost เป็นต้น เข้าด้วยกันเป็นระบบที่แสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งลอกเลียนได้ยาก เพราะต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กรที่มีอยู่ในแต่ละบริษัท สามารถเขียนเป็นแผนภาพของศักยภาพองค์กรที่มี Monozukuri กับ Performance ในการแข่งขันได้ดังนี้



รูปที่ 2 ศักยภาพองค์กรที่มี Monozukuri กับ Performance ในการแข่งขัน

ฟูจิโมโต้ (Fujimoto. 2009) ระบุว่า จุดเด่นของ Monozukuri ในแนวทางของญี่ปุ่น คือ การดำเนินไปของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่การออกแบบและการผลิตทำได้ อย่างไม่ติดขัดรวดเร็วสำเร็จ ทั้งนี้เนื้อหาของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าจาก “การออกแบบดี การไหลดี”

ทากาฮาชิ (Takahashi. 2008) กล่าวว่า คนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญสำหรับ “การไหล ของข้อมูลการออกแบบ” ที่ทำกิจกรรมหน้างานของ Monozukuri ซึ่งข้อมูลการออกแบบจะถูก ซึมซับ (เรียนรู้) ถูกเก็บสะสม แล้วถูกคัดลอกลงไปยังสิ่งของหรือพลังงานโดยคนที่หน้างาน เพื่อ แสดงคุณค่าที่ลูกค้าต้องการออกมาอย่างเป็นรูปธรรม การทำเช่นนี้ได้จำเป็นต้องมีทีมเวิร์คที่ดี ทั้งด้านการออกแบบและการผลิต โดยประสิทธิภาพ ความแม่นยำ และความรวดเร็วส่ง ผลกระทบอย่างมากต่อความสามารถในการแข่งขันที่ซ่อนอยู่ จึงกล่าวได้ว่า Monozukuri (การ สร้างของ) ก็คือ Hitotzukuri (การสร้างคน) ทั้งนี้ หน้างานที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตาม แนวคิดของญี่ปุ่นนั้นจะต้องมีสื่อสำหรับข้อมูลการออกแบบ ซึ่งนอกจากคนแล้ว ยังมีฮาร์ดแวร์ (การลงทุนในเครื่องจักรและแม่พิมพ์ ฯลฯ) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ซอฟต์แวร์ที่สนับสนุน Monozukuri) สื่อที่เป็นกระดาษ (คู่มือการปฏิบัติงาน) เป็นต้น และลักษณะที่เด่นที่สุดของคนที่ดีว่าเป็นสื่อ ของข้อมูลการออกแบบก็คือ ถ้าไม่มีแรงจูงใจก็ไม่เป็นไปตามกลไกที่วางไว้ แรงจูงใจที่กล่าวถึงนี้ ไม่ใช่การให้สิ่งตอบแทนเป็นตัวเงินเหมือนในอดีต แต่เป็นงานที่ให้ความท้าทายในอนาคต กล่าวคือแรงจูงใจที่ว่าเป็นแรงจูงใจจากภายในตัวคน บริษัทต้องสร้างคนให้สามารถทำงานได้ หลายฟังก์ชันจากการสะสมประสบการณ์การทำงานที่มีให้ต่อไป ๆ และสร้างให้เกิดทีมเวิร์ค ซึ่ง เหมาะเป็นอย่างมากกับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นแบบรวมทุกงานเข้าเป็น หนึ่งเดียวกัน

โคกะ (Koga. 2009) กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตาม แนวคิดของญี่ปุ่นส่วนหนึ่งเป็นเพราะพฤติกรรมที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ถ้าคนมี

ความตั้งใจที่จะทำด้วยตนเอง คนจะมีความอดทนสูงถึงแม้จะเป็นงานที่ยากลำบากหรืองานที่หนักก็ตาม ในทางกลับกัน ถ้าหากถูกบังคับคนจะรู้สึกขุ่นเคือง อันเป็นเหตุทำให้เกิดความบาดหมางระหว่างบุคคลและนำไปสู่ความแตกแยกได้ ประเด็นคือ จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจต่อวิธีคิดแบบใหม่และวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ให้ทุกคนตระหนักร่วมกัน เพื่อสร้างองค์กรที่ทุกคนมีความคุ้นเคยต่อวิธีใช้คำพูด พฤติกรรม และวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นจริงขึ้นมา เมื่อทำการเปลี่ยนแปลงนโยบายแล้ว จากนั้นวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย เพราะว่า “คน” เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมเพื่อความปลอดภัย เช่น การศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องคล้ายกันเกิดขึ้น การป้องกันการเกิดซ้ำ Risk Assessment เป็นต้น โดยการที่ทุกคนมีความตื่นตัวอยู่เสมอ นับเป็นก้าวแรกในการดำรงให้มีความปลอดภัยตลอดเวลา จากการที่ปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีอุบัติเหตุ ทำให้อันตรายลดลงและความเสี่ยงที่จะเกิดอันตรายลดลงภายในขอบเขตที่มนุษย์สามารถคาดการณ์ได้ อีกทั้ง พลังงานที่ใช้ในการป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายก็ลดลง

แพลนท์แมนเนเจอร์เอดิเตอร์ (Plant Manager Editor. 2009-2010) ระบุว่า Mr. Kyoichi Tanada กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กล่าวถึงความสำเร็จด้านเทคโนโลยีของโตโยต้าว่าเกิดขึ้นจากแรงผลักดันของทรัพยากรบุคคลที่ดี ทำให้เกิดการผสมผสานเทคโนโลยีขั้นสูง และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้าด้วยกันอย่างลงตัว เนื่องจากโตโยต้าเห็นทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร จึงมีแนวคิดที่ว่า Total Quality by Quality People เป็นบริหารงานที่ยึดพนักงานเป็นศูนย์กลางโดยพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทำให้พนักงานมีความรักและผูกพันต่อองค์กร สิ่งนี้นำไปสู่ความร่วมมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มผลิตผลแก่องค์กรและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นผลให้โตโยต้าได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีติดต่อกัน คือ พ.ศ. 2548 - 2552

เอโอทีเอส (AOTS. 2009b) ระบุว่า บริษัท Suzuki Pakistan Motor สมัยที่ Mr. Keninchi Ayukawa เป็นประธานของบริษัท ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นจิตสำนึกเรื่องคุณภาพและความปลอดภัยเป็นสิ่งที่สำคัญ จึงได้ให้ความรู้แก่พนักงานในพื้นที่ เพื่อให้สามารถรักษาคุณภาพของตราซุซูกิไว้ได้ โดยได้นำเทคโนโลยีด้านการออกแบบและพัฒนาจากบริษัทแม่มาใช้ทำการผลิต ทั้งนี้การทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่ซุซูกิ นอกจากจะเพื่อสร้างจิตสำนึก บริษัท Suzuki Pakistan Motor ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่น แต่วัฒนธรรมที่ต่างกันมากระหว่างญี่ปุ่นกับปากีสถานนั้นเป็นอุปสรรคใหญ่ที่ทำให้ทำให้ต้องฝ่าฟันไปให้ได้ ทั้งรูปแบบการใช้ชีวิตและทั้งศาสนา ทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น ณ บริษัท Suzuki Pakistan Motor ที่นำมาปฏิบัติจริงในทันทีนั้นเป็นไปได้ยากลำบาก เพราะการทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นจำเป็นต้องดำเนินไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นมาโดยทั้งฝ่ายคนญี่ปุ่นและ

ฝ่ายพนักงานท้องถิ่นต้องยอมรับร่วมกัน ทั้งนี้ในการรักษาคุณภาพของสินค้าจำเป็นต้องปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบในทุก ๆ กระบวนการ ซึ่งไม่เพียงรับผิดชอบในส่วนของการที่ตนทำเสร็จเท่านั้นแต่จำเป็นต้องทำงานเป็นทีมช่วยเหลือกันและกัน นอกจากการรักษาคุณภาพแล้ว ยังต้องควบคุมคุณภาพเช่นกัน ซึ่งเรื่องเหล่านี้ทำได้ยากลำบากยิ่งกว่าเพราะมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดังนั้น คนในองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจ Japanese Work Culture (วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่ยึดเน้นต่อคุณภาพ

อิจิคาว่า (Ichikawa. 2009) กล่าวว่า โตโยต้ามองเห็นความสำคัญของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นจึงได้จัดตั้งทีมงาน Monozukuri เพื่อทำการชี้แนะและสนับสนุนเพื่อยกระดับเทคนิคด้าน Monozukuri ของบริษัทคู่ค้าใน พ.ศ. 2552 ทำให้ทั้งกลุ่มบริษัทมีประสิทธิภาพดีและเทคนิคด้าน Monozukuri สูงขึ้น จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลทำให้มีการสื่อสารระหว่างกันดีขึ้น ทั้งสองฝ่ายสามารถลดต้นทุนได้เป็นผลให้ความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ซึ่งส่งผลไปยังความสามารถในการสร้างกำไร เมื่อกลุ่มบริษัทโตโยต้ากับบริษัทคู่ค้าของโตโยต้าร่วมมือกันฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจที่ทำให้การบริหารงานของบริษัทติดลบ โดยหนึ่งในมาตรการที่นำมาใช้ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งนอกจากจะทำให้องค์กรรอดพ้นสถานการณ์ที่เลวร้ายมาได้ และยังช่วยทำให้ความสัมพันธ์ของโตโยต้ากับบริษัทคู่ค้าดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันโตโยต้ายังสนับสนุนทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นกัน เหตุผล คือ การสร้างคนไม่เพียงทำให้ความสามารถทางด้านเทคนิคพัฒนาให้ดีขึ้นให้เป็นผลสำเร็จได้ง่ายเท่านั้น แต่ยังคาดการณ์หวังผลสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในระยะกลางและระยะยาวได้ด้วย

ตะจิมา (Tajima. 2008) กล่าวไว้ว่า กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเป็นการใช้ความคิดเกี่ยวกับเรื่องสินค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้ลำดับสุดท้าย (End-User) และเพื่อทำการผลิตที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งที่เป็น Monozukuri มีทั้งสิ่งที่มีตัวตน เช่น รถยนต์ โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ ฯลฯ และสิ่งที่ไม่มิตัวตน เช่น การบริการ เนื้อหาสาระ การออกแบบ ระบบซอฟต์แวร์ ฯลฯ ส่วนประกอบอื่นของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ Power of Monozukuri และ Monozukuri Technology

Power of Monozukuri เป็นพลังโดยรวมที่เริ่มตั้งแต่ การพัฒนาการผลิต ไปจนถึงการผลิตและการขาย เป็นสิ่งที่รวมปัจจัยทางด้านทักษะ เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์ไว้ด้วยกัน โดยทางด้านทักษะ หมายถึง การปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่หรือกระบวนการให้ดีขึ้น การสร้างสินค้าใหม่โดยเปลี่ยนแปลงบางส่วน การสร้างกระบวนการใหม่บางส่วน การสร้างบริการใหม่ขึ้นมาจากการปรับปรุงหรือนำมาผสมผสานกันใหม่ การสร้างสินค้าใหม่ทั้งหมด บริการใหม่ทั้งหมด กระบวนการใหม่ทั้งหมดขึ้นมาโดยหลอมทฤษฎีใหม่ทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้จากหลักการอื่นที่ต่างออกไป (Different Disciplines) ทางด้านเทคโนโลยีที่ใส่ลงไปในเรื่องที่เป็น Monozukuri นั้น ไม่เพียงแต่ตัวสินค้าเท่านั้น ยังครอบคลุมไปถึง Design, Software, Service ด้วย นอกจากนี้

Power of Monozukuri ยังเกิดจากการสร้างคน กล่าวคือกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของ ญี่ปุ่นให้ความสำคัญในการให้ความรู้เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์สำหรับสนับสนุนเทคนิคและหน้างานผลิต

ส่วน Monozukuri Technology จะมองถึง 1. เทคโนโลยีในการพัฒนา (R&D) ระบุถึงเทคโนโลยีที่ใช้ เพื่อผลิตสินค้าให้ออกมาได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอและใช้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้บริษัท 2. เทคโนโลยีในการนำวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมาสร้างให้เป็นของ (เทคโนโลยีของกระบวนการผลิต) ซึ่งกล่าวถึงเทคโนโลยีในการใช้คน สิ่งของ เครื่องจักร และสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นเทคโนโลยีล่าสุดที่ควรมี หมายถึง ถ้าหากมีเทคโนโลยีเพียงเท่านี้ยังทำให้ชนะไม่ได้ แต่ถ้าขาดไปก็จะแพ้แน่นอน สุดท้าย คือ 3. เทคโนโลยีการผลิต (วิศวกรรมการผลิต) ซึ่งหากเป็นเทคโนโลยีการควบคุมกิจกรรมการผลิต ทั้งระบบที่ปฏิบัติตามวิธีการแปรรูปโดยมุ่งใช้เครื่องจักรเป็นหลักนั้นเป็นสิ่งที่นำมาใช้ต่อสู้ในการแข่งขันไม่ได้ เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิต คือ ความสามารถในการแข่งขันของสินค้าที่ผลิตออกมา กล่าวคือ คุณภาพของสินค้า การส่งมอบ และต้นทุนหรือราคา สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แข็งแกร่งเพื่อต่อสู้ในตลาด จำเป็นต้องมี เทคโนโลยีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สูง มีวิศวกรรมการผลิตที่สูง มีเทคโนโลยีของกระบวนการผลิตที่สูง และมีพนักงานที่ยอดเยี่ยม

อะราคาว่า (Arakawa. 2007) อธิบายถึงลักษณะพิเศษของการบริหารแบบญี่ปุ่น เพื่อให้เกิด Monozukuri ว่ามีการกิจในการบริหารโดยให้ความสำคัญกับคน ลูกค้ำ คุณภาพ ประสิทธิภาพการผลิต Kaizen และการลดต้นทุน ซึ่งในการให้ความสำคัญกับคนนั้นมีการบริหารด้วยการดำเนินการโดยรวมความรู้มาถ่ายทอดแก่ทุกคน เพราะคุณภาพของคนเป็นเงื่อนไขสำหรับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น ดังปรัชญาการบริหารงานของญี่ปุ่นว่า “สร้างคนก่อนจะสร้างของ” และลักษณะเด่นของ Monozukuri ในแบบญี่ปุ่น คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการผลิต การขจัดความสูญเปล่า การส่งเสริมคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งดำเนินการโดย 1. พัฒนาสินค้าที่ให้ความสำคัญตรงกับความต้องการของลูกค้าจากการสร้างสินค้าที่มีคุณค่าเพิ่ม 2. ทำการปรับปรุงที่สามารถค้นหาความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องจาก Product, Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment 3. ทำระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพจาก Kaizen ด้วยกิจกรรมกลุ่มย่อย 4. ทำอุปกรณ์เครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพโดยสร้างสมดุลของสายงานผลิต ลดเวลาการหยุดเครื่อง บำรุงรักษาป้องกันล่วงหน้า 5. ลดความสูญเปล่า (ความสูญเสียดัง 7 ประการ) 6. ทำกิจกรรม 5S ทั้งนี้คุณภาพของผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างมากในการทำข้อ 2, 3, 4 ได้สำเร็จ เพราะผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับปรุง และมีความสามารถในการทำงานได้หลากหลาย

อิจิจิม่า (Iijima. 2007a) อธิบายถึงเทคนิคของ Monozukuri ว่าแบ่งออกเป็นเทคโนโลยี และวิศวกรรม เทคโนโลยีนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาวิธีการแปรรูปใหม่ ๆ ขึ้นมาซึ่งบริษัท

นำไปใช้ทำให้เป็นผลิตภัณฑ์ สำหรับวิศวกรรมจะนำไปใช้ยกระดับคุณภาพและรักษาคุณภาพไว้ให้สม่ำเสมอจากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ตารางกระบวนการควบคุมคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติ การตรวจสอบในกระบวนการ การฝึกสอนงานในระหว่างปฏิบัติงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ (มีจิตสำนึกในการเข้าร่วม) มาตรการป้องกันของเสีย วิศวกรรมที่ใช้ในการแสวงหาการลดต้นทุนให้ต่ำลงจากการวางแผนการลดต้นทุนทั่วทั้งบริษัทผ่านกิจกรรม Kaizen แสวงหาวิธีลดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบจากกิจกรรม เพื่อเพิ่มอัตราของดี ลดอัตราของเสียโดยใช้วิธีการทาง VA หรือ VE กิจกรรมการวางแผนเพื่อลดค่าใช้จ่ายสำหรับวัตถุดิบและพิจารณาบททวนวัตถุดิบที่ใช้คิดหาวิธีลดค่าใช้จ่ายในการผลิตและแปรรูป โดยใช้กิจกรรมการวางแผนลดค่าใช้จ่ายในการผลิตและการแปรรูป การจัดการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความสูญเปล่าโดยใช้วิธีการทาง IE แสวงหาวิธีลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องจักร โดยดำเนินการบำรุงรักษาเป็นประจำจากฝ่ายซ่อมบำรุง การบำรุงรักษาประจำวันโดยผู้ปฏิบัติงานประจำเครื่อง ลดเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์และปรับตั้งเครื่องจักร ทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการเปลี่ยนแม่พิมพ์และปรับตั้งเครื่องจักรแล้วนำมาปรับปรุงขั้นตอนให้เกิดความสูญเสียน้อยลง แสวงหาวิธีลดค่าใช้จ่ายทางด้านพลังงานด้วยกิจกรรมประหยัดพลังงาน แสวงหาวิธีลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังด้วยการวางแผน การผลิตและการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อลด Inventory ของวัตถุดิบและชิ้นส่วน ลดปริมาณงานระหว่างทำ ลดปริมาณผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้วิศวกรรมยังใช้ในการรักษาระยะเวลาการส่งมอบไว้ได้อย่างเคร่งครัดโดยดำเนินการวางแผนการผลิตและควบคุมความคืบหน้าของการผลิต ซึ่งทั้งเทคโนโลยีและวิศวกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยการดำเนินการของคน ดังนั้น คนที่มีศักยภาพจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อ Monozukuri เพราะว่า อิจิมา (Iijima, 2007b) ระบุว่า คนเป็นผู้ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปได้ ทำการควบคุมดูแลอุปกรณ์เครื่องจักรและข้อมูล ดูแลและเก็บรักษาวัตถุดิบและชิ้นงานระหว่างการผลิต ควบคุมบริหารความปลอดภัย ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

อิวาซากิ (Iwasaki, 2009) กล่าวว่า Monozukuri ตามแนวคิดเรื่องของญี่ปุ่นที่ทำการรักษาคุณภาพโดยการตรวจเช็คแต่มีของเสียเกิดขึ้น จะไม่สามารถทำให้ Direct Ratio ของการผลิตเพิ่มขึ้นได้ แต่สิ่งที่ทำให้ Direct Ratio ของการผลิตสูงคือสิ่งที่สร้างเข้าไปในกระบวนการตรวจเช็คคุณภาพ

อิระอิ (Hirai, 2009b) กล่าวว่า กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในมุมหนึ่งของนิคมอุตสาหกรรมเมืองคาวาซากิ จังหวัดคานะกะวะ ประเทศญี่ปุ่น ใช้ QCD (Quality, Cost, Delivery) เป็นเครื่องมือทำให้มีศักยภาพทางเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น และใช้ Kaizen เป็นเครื่องมือทำให้ QCD สูงขึ้น ส่งผลให้มีศักยภาพในการพัฒนาสูงขึ้น ทั้งนี้ อิระอิ (Hirai, 2009a) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งสำหรับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ Team Play เริ่มจากรับคำสั่งซื้อสินค้า 1 ชิ้นจนกระทั่งส่งถึงมือลูกค้า เช่น โรงงานทำแม่พิมพ์จะต้องผลิตแม่พิมพ์ที่มีความแม่นยำ โดยมีคนทำงาน Machining Center 1 คน

คนทำงานเจียร์ 1 คน ฯลฯ จนกระทั่งเก็บงาน (Finishing) เป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) ต้องมีผู้รับผิดชอบทำงานแต่ละงาน ดังนั้น ทุกคนจึงจำเป็นต้องมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงคนที่ทำงานในกระบวนการถัดไป ดังนั้น กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นไม่ใช่เพียงผลิตแค่ 1 จุดแล้วจบ เพราะสินค้าที่ไม่ออกไปหมุนเวียนอยู่ในตลาดจะยังไม่มีมูลค่า นอกจากทีมแล้วยังมีเรื่องเทคโนโลยีที่สามารถทำให้บริษัทแข็งแกร่งขึ้นโดยเฉพาะการทำของที่ต้องใช้ความแม่นยำสูง หากใช้เพียงกำลังคนเท่านั้นจะไล่ตามคู่แข่งไม่ทัน จึงจำเป็นต้องพึ่งพาเครื่องจักรเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิต อนึ่ง ถึงแม้ว่างานที่ทำสำเร็จแล้วนั้นสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้ 100% ก็ตาม แต่การกำหนดคุณค่าของงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของงานที่ได้ ภูเขาอยู่ที่มีความสามารถให้ทั้งคนและเครื่องจักรได้ในระดับสูงสุด นอกจากนั้นแล้ว การแลกเปลี่ยนข้อมูลก็เป็นสิ่งสำคัญ

เอโอทีเอส (AOTS. 2009a) ระบุว่า Mr. Ranganathan เคยกล่าวถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเป็นประจำระหว่างบริษัทและโรงงานว่า เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการสร้างคุณภาพเพื่อให้อิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จโดยเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ปัญหาตามแนวความคิด Monozukuri ของญี่ปุ่น คือ 1. การแก้ปัญหาตามตัวอักษร 2. การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา 3. การรับรู้ปัญหาล่วงหน้า เป็นเครื่องมือที่คนทำงานสามารถใช้ได้ทั้งนี้การรักษาคุณภาพไว้ให้คงอยู่อย่างมั่นคงจะต้องสร้างของที่ดีจากเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูล รวมถึงเครือข่ายที่มีคุณภาพ ในอีกมุมหนึ่ง Monozukuri สำหรับลูกค้า คือ การได้ดู ได้สัมผัส ได้รับรู้ถึงความรู้สึกจากของที่เลือก ก่อนที่จะตัดสินใจซื้อ ทำให้มีความรู้สึกอยากได้ขึ้นมา ซึ่งแตกต่างจากร้านค้าในประเทศอินเดียเพราะบนชั้นวางสินค้ามีป้ายแสดงข้อความว่า “Please Do Not Touch” ดังนั้น ก่อนตัดสินใจซื้อลูกค้าจึงทำได้เพียงแค่มอง ทำให้ผู้เลือกซื้อสินค้าไม่มีความรู้สึกอะไรต่อของเหล่านั้น นอกจากนี้ยังมีคำว่า “Cost” ที่ใช้ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภค ถูกนำมาพิจารณาว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งอันมีความสำคัญต่อ Monozukuri โดยสำหรับผู้บริโภคหมายถึง “ราคา” ในขณะที่ผู้ผลิตมีมุมมองต่อ “Cost” ว่าหมายถึง “ต้นทุน” และยกคำพูดของ Mr. Kondo ซึ่งกล่าวถึงเรื่องคุณภาพว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งสินค้าที่ตรงตามข้อกำหนด (Specification) ทั้งในแง่ของลูกค้า ผู้ใช้งาน หรือการค้นให้พบสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

เอจิเซ็น (Echizen. 2009) กล่าวว่า มูลค่าเพิ่มของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ การทำให้วัตถุดิบเปลี่ยนเป็นสินค้าโดยประกอบด้วย สิ่งที่เปลี่ยน (สินค้า) กับสิ่งที่ทำให้เปลี่ยน (คนและเครื่องจักร) ประเด็นของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นอยู่ที่การทำให้ของเปลี่ยนจากวัตถุดิบเป็นสินค้า ซึ่งถ้าคนหรือเครื่องจักรไม่ทำให้ของเปลี่ยน ก็จะไม่เกิดมูลค่าเพิ่ม

ออโตโมทีฟพาร์ทอินดัสตรีอินไทยแลนด์ (Automotive Parts Industry in Thailand. 2009) ระบุว่า บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นโดยใช้ TPS เป็นเครื่องมือ ในช่วงต้นที่เริ่มทำกิจกรรมนั้นไม่ประสบความสำเร็จเพราะบุคลากรที่อยู่ในระดับบริหารยังไม่เข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานแบบญี่ปุ่น เมื่อให้ความรู้แก่ระดับบริหารแล้วจึงได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายทำให้สามารถทำงานกันเป็นทีมได้ ซึ่งผลสำเร็จที่ปรากฏ คือ สินค้าคงคลังลดลง ร้อยละ 33 การผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 63 ทำให้ต้นทุนลดลง ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทมีมากขึ้น

อิวะมูโร่ (Iwamuro. 2009) ระบุว่า กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารการผลิต (Production Management) ที่ใช้เปลี่ยน Mechanism การผลิตจากการลด Lost Cost เป็น Low Cost ในวงจรของการรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายขาย นำมาวางแผนการผลิต จากนั้นสั่งการผลิต และบริหารความคืบหน้าของงาน ทำให้ต้นทุนโดยรวมต่ำลง บริษัทมีกำไรมากขึ้น

มิซุโนะ; และ คูวาจิมา (Mizuno; and Kuwajima. 2008) กล่าวว่า โดยทั่วไป Product Technology จะหมายความว่า Structure ที่มีอยู่นั้นสามารถสร้างสินค้าออกมามี Function การใช้งานเช่นใดบ้าง ดังนั้น เทคโนโลยีที่มีอยู่ในแต่ละ Part ที่นำมาผลิตเป็นตัวสินค้านอกจากจะมี Structure และ Function แล้วยังต้องมีความหมายสำหรับลูกค้าด้วย ซึ่งบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ถูกกล่าวว่าย่ำแย่กว่าบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของอเมริกาและยุโรปในแง่มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าสู่ตลาด หรือการทำกำไรของธุรกิจ ในขณะที่ญี่ปุ่นชนะในเรื่องศักยภาพขององค์กรที่กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเรื่องนี้ คือ ปัญหาที่ทำให้ญี่ปุ่นครุ่นคิดเพราะคุณค่าของ “สิ่งของ” ที่เหมาะสมกับคุณค่าของแบรนด์ยังไม่ปรากฏให้เห็นได้จริง

ชินตะคุ (Shintaku. 2008) เขียนถึงศักยภาพขององค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่รวมทุกงานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันว่าแต่ละสายการผลิตจะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบได้เข้ากันเป็นอย่างดี ซึ่งในญี่ปุ่นมีบริษัทที่มีศักยภาพเช่นนี้อยู่หลายบริษัท ทำให้บริษัทเหล่านี้สามารถสร้างความเป็นเลิศจาก “ศักยภาพที่ซ่อนอยู่” ได้โดยง่าย

ยาสึโมโตะ (Yasumoto. 2008) กล่าวถึง วงจรการพัฒนา การผลิต การขายในกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นว่าทั้งหมดล้วนเกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งไม่ได้จบลงเพียงที่การพัฒนาและสายการผลิต ยังเกี่ยวพันไปถึง Suppliers, Logistic, Clients จึงจำเป็นต้องมี Monozukuri Management ในขอบเขตที่กว้างขึ้น โดยใส่ Logistic และ Clients ซึ่งเป็นตัวเชื่อม “ความสามารถในการแข่งขันเบื้องหน้า” (ผลประโยชน์) เข้ากับ “ความสามารถในการแข่งขันเบื้องหลัง” (ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หรือความสามารถในการพัฒนาและการผลิต) เข้ามาพิจารณาด้วย

อิวาซากิ (Iwasaki. 2009) กล่าวว่าในการสร้างคุณภาพสำหรับกิจกรรม Monozukuri ผู้บริหารสูงสุดจำเป็นต้องทำการควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวด และต้องพิจารณาบทบาท

เกี่ยวกับจุดที่จะเชื่อมต่อกับลูกค้าให้แม่นยำโดยผ่านทางด้านคุณภาพ จากนั้นจึงทำกิจกรรมใน TQM อย่างเต็มที่ต่อเนื่องไปให้ยาวนาน เพราะทำให้สามารถสร้างคุณภาพที่แท้จริงให้แก่ลูกค้าขึ้นมา โดยนำกิจกรรมการบริหารจัดการมาใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ปัจจัยที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง คือ การวางเรื่องคุณภาพไว้ที่แกนกลางของการบริหารงาน นอกจากนั้นคุณภาพยังเป็นคำที่ใช้ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่งมีความสำคัญต่อทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคในระดับที่ใกล้เคียงกัน

จากข้อมูลข้างต้น อาจสรุปได้ว่า Monozukuri เป็นกิจกรรมในแบบฉบับของญี่ปุ่นที่นำหลาย ๆ กิจกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการอุตสาหกรรมเพื่อสร้างของขึ้นมา โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จากโครงสร้างหรือรูปแบบของตัวผลิตภัณฑ์ และฟังก์ชันการใช้งานที่มีความหมายต่อลูกค้า ซึ่งเป็นผลในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันที่แข็งแกร่ง และอยู่รอดในตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ นวัตกรรมที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะการนำไปใช้ได้เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กรและรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ หากกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่ทำอยู่มีความขัดแย้งหรือไม่กลมกลืนกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นในเรื่องศักยภาพองค์กรหรือจะเป็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรก็ตาม การทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นจะไม่ประสบผลสำเร็จ ทำให้สิ่งที่ทำมาเป็นความสูญเปล่าได้ แต่ถึงแม้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นจะเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สิ่งของก็ตาม หากขาดปัจจัยหนึ่ง คือ คนก็จะไม่เกิด Monozukuri เนื่องจากคนเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี ฯลฯ ให้ดีขึ้น ทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น คนเป็นผู้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้และบรรลุเป้าหมายในที่สุด ทั้งนี้ การสร้างคน หรือการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลนั้นจำเป็นต้องให้ความรู้ โดยศักยภาพในตัวคนที่บริษัทต้องการ ไม่ใช่สิ่งที่มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเมื่อมาทำงานในบริษัท เพื่อให้สามารถทำงานได้กลมกลืนเข้ากันกับลักษณะขององค์กร ดังนั้นการให้การศึกษาที่เหมาะสมกับแนวทางของบริษัทจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ต้องค่อยเป็นค่อยไปและเป็นการวางแผนระยะยาว

คนเป็นผู้ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุผลสำเร็จ เช่น การไหลของการออกแบบ การไหลของข้อมูลเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของลูกค้า การออกแบบกระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบทางการตลาด การคัดลอกข้อมูลไปยังวัตถุดิบเพื่อให้ผลิตได้ตรงตามที่ต้องการ การใช้ทรัพยากรในการจัดการอุตสาหกรรม (คน เครื่องจักร วิธีการ) อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและรักษาคุณภาพ การใช้เครื่องมือในการจัดการอุตสาหกรรม เช่น 5S, QC 7 Tools, Kaizen,

TQM, Logistic Management, Pokayoke, In-line Check, Two Way Communication, Ho-Ren-So, Cost Management เป็นต้น เหล่านี้ล้วนขับเคลื่อนให้กิจกรรมขององค์กรคืบหน้าไปได้โดยคนทั้งสิ้น นอกจากศักยภาพส่วนบุคคลของทรัพยากรบุคคลจะเป็นปัจจัยที่สำคัญแล้วความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่ายที่ประสานสอดคล้องกัน ยังเป็นพลังช่วยให้องค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ทั้งนี้หากคนไม่สามารถสร้างของออกมาแล้วส่งเป็นสินค้าเข้าไปหมุนเวียนในตลาดได้ จะทำให้ของที่สร้างขึ้นมานั้นจะยังไม่เกิดมูลค่า ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ส่งผลให้ไม่เกิด Monozukuri หรือไม่บรรลุเป้าหมายของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

ดังนั้น การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีของคนไทยและคนญี่ปุ่นในองค์กร อันเกิดจากการบริหารงานเพื่อลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะทำให้คนไทยและคนญี่ปุ่นมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน มุ่งมั่นและอุทิศทุ่มเทต่องานที่ทำ คนในองค์กรมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรในการนำพาองค์กรให้เคลื่อนไปสู่เป้าหมายของ Monozukuri ได้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ ผู้บริหารจำเป็นต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากร อันเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นให้เป็นไปได้ตามแผนงานที่วางไว้

หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรม

1. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมมาจากภายในตัวสมาชิกในกลุ่มที่หลอมรวมเข้าด้วยกัน เพื่อแทนศักยภาพร่วมของพวกเขา มีความต่อเนื่องและแสดงถึงเอกลักษณ์ของกลุ่ม เป็นตัวสร้างความสมดุลของความขัดแย้งและขับเคลื่อนในรูปแบบ Self-Steering ที่เรียนรู้จาก Feedback วัฒนธรรมทำงานในรูปแบบของข้อมูลและมีส่วนช่วยอย่างใหญ่หลวงในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยค่านิยมที่อยู่ในวัฒนธรรมจะมีความสอดคล้องกลมกลืนกันไม่มากก็น้อย

เกร์ทซ์; และคนอื่นๆ (Graetz; et al. 2006) กล่าวว่า วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกัน เพราะหล่อหลอมมาจากค่านิยมและความเชื่อของคนที่อยู่ในองค์กร วัฒนธรรมทำงานในการประสานงานและควบคุมพฤติกรรม การกระทำ และการตัดสินใจภายในองค์กร วัฒนธรรมสะท้อนถึงกฎขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร จิตใต้สำนึก ข้อสันนิษฐานที่ไม่มีตัวตน และความเชื่อ สิ่งเหล่านี้รวมถึง รูปแบบของภาวะผู้นำ (การกระจายอำนาจ หรือออกคำสั่งและควบคุม) ภาษาและการแต่งกาย (เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ) รูปแบบของการสื่อสาร (ทางเดียวหรือสองทาง เปิดเผยและชัดเจน หรือปิดกั้นและระมัดระวัง) โครงสร้างขององค์กร (แนวตั้งหรือแนวราบ ชับซ้อนหรือไม่ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงยากหรือเปลี่ยนแปลงง่าย ยึดหยุ่นหรือไม่ยึดหยุ่น) รวมทั้งคนที่องค์กรยอมรับว่าเป็น Hero นอกจากนี้ การทำความเข้าใจความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ผู้บริหาร

จำเป็นต้องตระหนักถึงเรื่องนี้และต้องเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นช่วงที่ใช้กลยุทธ์ ช่วงเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนโครงสร้าง ช่วงที่มีการปรับปรุงองค์กรหรือเปลี่ยนนโยบาย ช่วงที่ทำการกระจายอำนาจหรือสร้างผู้นำ และการออกคำสั่ง รวมถึงเป้าหมายทางเศรษฐกิจหรือสังคม ทั้งนี้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมอง “คน” ว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีศักยภาพในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

ฮอฟสเตด (Hofstede. 2001) ระบุว่า วัฒนธรรมประกอบด้วย แบบแผนของวิถีทางความคิดความรู้สึกและการโต้ตอบที่กลายเป็นนิสัย และถ่ายทอดออกมาโดยสัญลักษณ์เป็นส่วนใหญ่ วิธีในการกำหนดความสำเร็จที่ต่างกันไปของกลุ่มมนุษย์ รวมถึงสิ่งที่พวกเขาสร้างขึ้นมา แก่นสำคัญของวัฒนธรรมประกอบด้วย ประเพณี (เช่น สิ่งที่เกิดมาหรือถูกคัดสรรมาตามประวัติศาสตร์) ความคิด และโดยเฉพาะค่านิยมที่ติดตัวพวกเขาอยู่

นาคาเอะ (Nakae. 2005) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมปัจจุบันและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่เข้าไปเป็นบุคคลที่จำเป็นอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรอยู่รอด การรับมือในเรื่องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ ตัวอย่างของผู้นำที่สามารถพาองค์กรให้รอดพ้นจากวิกฤตได้ คือ Mr. Carlos Ghosn ผู้ดำรงตำแหน่ง CEO ของบริษัทรถยนต์ชื่อดัง 2 แห่งในเวลาเดียวกัน คือ เรโนลต์ ฝรั่งเศส และนิสสันมอเตอร์ญี่ปุ่น Mr. Ghosn กล่าวกับพนักงานทุกคนในทุกระดับว่า พนักงานทุกคนเป็นผู้มีส่วนในการแก้ปัญหาของนิสสัน ตัวเขาไม่ใช่คนญี่ปุ่น เขาไม่ใช่คนนิสสัน เขาใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน โดยมอบหมายให้ทีมงานค้นหาสาเหตุแห่งความผิดพลาดของนิสสันออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนและนำเสนอแผนแก้ปัญหาพร้อมตัวชี้วัดที่มีนวัตกรรม แทนการค้นหาการแก้ปัญหาด้วยตัวเองแล้วสั่งการให้ผู้จัดการอาวุโสกระจายลงไปยังระดับล่าง กลยุทธ์นี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลาง ผู้ที่มีข้อมูลประจำวันของธุรกิจที่บริษัททำอยู่ และเป็นผู้ที่มีศักยภาพสามารถหาหนทางในการแก้ปัญหาให้แก่บริษัทได้ เขาสอบถามความคิดเห็นของคนในนิสสันถึงสิ่งที่คนเหล่านั้นคิดว่าถูกต้อง สิ่งที่คิดว่าผิด และขอคำแนะนำที่คนเหล่านั้นคิดว่าสามารถทำให้ทุกอย่างดีขึ้น นอกจากนี้ Mr. Ghosn ยังได้ลงไปศึกษาข้อมูลที่หน้างาน มีส่วนร่วมในการทดสอบการขับเคลื่อนของรถยนต์นิสสัน คำพูดของ Mr. Ghosn ที่ระบุในงานวิจัยของ Nakae กล่าวไว้ว่า เมื่อบริษัทตกอยู่ในปัญหา จำเป็นต้องมีการสื่อสารกันอย่างเข้มข้นภายในองค์กร เนื่องจากเราไม่สามารถทำให้คน 15 คนพูดเหมือนกันได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้นเป็นที่กระจ่างชัดตั้งแต่เริ่มว่า ผู้นำของบริษัทจะต้องเป็นผู้ทำการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดแผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และวิธีการนำไปปฏิบัติ

แบล็ค (Black. n.d.) ระบุว่า การทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรม จะต้องมีการปรับตัวทั้งเรื่องงานในวัฒนธรรมใหม่และวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ และต้องรับมือกับสิ่งที่ไม่คุ้นเคยมากมาย ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติ วิถีทางในการทำธุรกิจ อากาศ

อาหาร การเมือง ฯลฯ หากมีการเปลี่ยนแปลงมากจะทำให้มีสิ่งที่ไม่คุ้นเคยมากขึ้นและมีความยากลำบากในการปรับตัวมากขึ้น เนื่องจากไม่รู้จักรัฐธรรมนูญใหม่อย่างเพียงพอ

แม็คเชน (McShane. 2008) ระบุว่า ทุกองค์กรมีวัฒนธรรมซึ่งเกิดขึ้นมาจากภายในองค์กรนั้น ๆ และใช้เวลาในการสร้างขึ้นมา วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างหนึ่งขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบการควบคุมทางสังคมที่ฝังอยู่ลึก ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของพนักงาน วัฒนธรรมจะแผ่ไปทั่วองค์กรและดำเนินไปอย่างไร้จิตสำนึก วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวที่ผูกพันคนไว้ด้วยกันและทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยเติมเต็มความต้องการในการแสดงตัวตนทางสังคมของสมาชิกในองค์กร

ดูบริน (Dubrin. 2005) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของค่านิยมร่วมและความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และพลังที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปเป็นร่างขึ้น ซึ่งมักจะเป็นค่านิยม แนวทางการบริหารจัดการ และบุคลิกของผู้ก่อตั้งองค์กรหรืออาจเป็นตัวผู้ก่อตั้งเอง วัฒนธรรมองค์กรตอบสนองต่อและสะท้อนสิ่งที่แสดงถึงจิตสำนึกและสิ่งที่ไม่ได้มาจากจิตสำนึก รูปแบบของพฤติกรรม และอคติของผู้บริหารระดับสูง และเมื่อผู้บริหารคนนั้นมีอิทธิพลลดลง ผู้บริหารคนอื่นจะสร้างความชัดเจนขึ้นมาให้กับวัฒนธรรมองค์กรตามแบบของผู้บริหารคนใหม่

กิบสัน; และคนอื่น ๆ (Gibson; et al. 2003) มีความคิดว่า วัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน ซึ่งสิ่งสำคัญที่เป็นต้นแบบขององค์กร มาจากต้นแบบส่วนตัวของผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำที่มีอิทธิพลต่อองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่พนักงานสัมผัสเข้าใจได้ และเป็นวิธีที่ทำให้เกิดรูปแบบของความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังของคนในองค์กรขึ้นจากการรับรู้

ฮิตต์; มิลเลอร์; และคอเรลล่า (Hitt; Miller; and Colella. 2006) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรอาจจะเป็นวัฒนธรรมในทางลบได้ หากถูกพัฒนาหรือถูกนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม เนื่องจากเหตุผลว่าวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับค่านิยมร่วมของสมาชิกส่วนใหญ่และผู้นำในองค์กร ซึ่งนำไปสู่รูปแบบของพฤติกรรมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรปฏิบัติตามกัน

สารนุกรมไทย (ม.ป.ป.) ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมว่า โดยทั่วไปหมายถึง รูปแบบของกิจกรรมมนุษย์และโครงสร้างเชิงสัญลักษณ์ ที่มีผลให้กิจกรรมนั้นเด่นชัดและมีความสำคัญหรือหมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นพฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่คณะผลิตหรือสร้างขึ้นมาจากการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่พวกของตน

2. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

แม็คเชน; วอน; และ แอนน์ (McShane; Von; and Ann. 2008) นักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมต่าง ๆ ใน Cross Culture พบว่ามีค่านิยมที่เด่นชัดอยู่ 4 ตัว คือ

1. Power Distance คนที่อยู่ในที่มีค่านิยมเรื่อง Power Distance สูง จะยอมรับคำสั่ง และการจัดการต่อความขัดแย้งตามกฎหมายและอำนาจที่กำหนดไว้ ในทางกลับกันผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีค่านิยมเรื่อง Power Distance ต่ำ ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้งผ่านทางเครือข่ายส่วนตัวและพันธมิตร

2. Uncertainty Avoidance คนที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีค่านิยม Uncertainty Avoidance สูง จะรู้สึกว่าคุณค่าจากความกำกวม มีความรู้สึกในทางลบต่อสิ่งที่กำกวมหรือความไม่แน่นอน พวกเขาจะยอมรับคำสั่งหรือการตัดสินใจที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีความสื่อสารแบบตรง ส่วนคนที่อยู่ในวัฒนธรรม Uncertainty Avoidance ต่ำจะยอมรับความกำกวมได้ และมีการสื่อสารทางอ้อมหรือการสื่อสารที่กำกวม

3. Achievement Versus Nurturing Orientation คนในวัฒนธรรมแบบ Achievement Orientation จะมีลักษณะก้าวร้าว ชอบแข่งขัน และเป็นวัตถุนิยม ให้ความสำคัญในเรื่องเงินและวัตถุ สำหรับคนที่ เป็น Nurturing Orientation จะให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่ดีต่อผู้อื่น เน้นเรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์มากกว่าการแข่งขันหรือความสำเร็จส่วนบุคคล

4. Long Term Versus Short Term Orientation ผู้ที่มีวัฒนธรรมแบบ Long Term Orientation จะคิดถึงเรื่องในอนาคตมากกว่าเรื่องในปัจจุบันและในอดีต เห็นค่าของการมัธยัสถ์อดออมและความพากเพียร ในขณะที่คนในวัฒนธรรมแบบ Short-Term Orientation เน้นเรื่องในอดีตและปัจจุบันมากกว่าอนาคต และยังให้ความสำคัญต่อชนบทรอบประเพณีด้วย

จากค่านิยม 4 ชนิดข้างบนสามารถสรุปได้เป็น ค่านิยมด้านจิตใจ และค่านิยมด้านวัตถุ โดยวัฒนธรรมที่มีค่านิยมด้าน Power Distance ต่ำ Uncertainty Avoidance ต่ำ Nurturing Orientation และ Long Term Orientation จะเป็นค่านิยมด้านจิตใจ เพราะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ความเอื้ออาทรและความร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนวัฒนธรรมที่มีค่านิยมด้าน Power Distance สูง Uncertainty Avoidance สูง Achievement Orientation และ Short Term Orientation จะเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญทางด้านวัตถุ เนื่องจากเป็นค่านิยมที่มุ่งเน้นการแข่งขัน ซึ่งแสดงในตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 3 วัฒนธรรมที่มีค่านิยมด้านจิตใจเปรียบเทียบกับค่านิยมด้านวัตถุ

ค่านิยมด้านจิตใจ	ค่านิยมด้านวัตถุ
<u>Power Distance ต่ำ</u> • เป็นค่านิยมที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ • เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง พันธมิตรและเครือข่ายจะมีส่วนร่วมช่วยในการจัดการกับสิ่งเหล่านั้น	<u>Power Distance สูง</u> • เป็นค่านิยมที่คนในองค์กรยินดีรับคำสั่ง ยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้
<u>Uncertainty Avoidance ต่ำ</u> • คนที่อยู่ภายใต้ค่านิยมนี้ จะมีการสื่อสารทางอ้อมหรือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน • ยอมรับสิ่งที่กำกวมไม่ชัดเจน โดยไม่มีความรู้สึกต่อต้าน	<u>Uncertainty Avoidance สูง</u> • คนที่อยู่ภายใต้ค่านิยมนี้ จะมีการสื่อสารที่ชัดเจนตรงไปตรงมา แต่จะมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อความกำกวมหรือความไม่แน่นอน • ผู้ที่มีค่านิยมเช่นนี้ จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น
<u>Nurturing Orientation</u> • เป็นค่านิยมที่ให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการปฏิบัติที่ดีต่อผู้อื่น • เน้นเรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล • มีจิตใจที่เอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์	<u>Achievement Orientation</u> • เป็นค่านิยมที่ให้ความสำคัญเรื่องเงินและวัตถุ • ผู้ที่ยอมรับค่านิยมเช่นนี้ จะเป็นคนที่ก้าวร้าว ขอบแข่งขัน และเป็นวัตถุนิยม
<u>Long Term Orientation</u> • คนที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมของค่านิยมนี้ จะมองไปข้างหน้า มุ่งสู่นาคตที่คาดหวัง • เป็นค่านิยมที่ผู้คนมีความมานะพากเพียร • คนที่มีค่านิยมเช่นนี้จะเห็นคุณค่าของความมั่งคั่ง	<u>Short Term Orientation</u> • คนที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมของค่านิยมนี้ จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผ่านมาในอดีตและสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน ไม่สนใจเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต • เป็นค่านิยมที่ผู้คนให้ความสำคัญเคารพต่อขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีมาตั้งแต่อดีต
สรุปได้ว่าเป็นค่านิยมที่เน้นเรื่องจิตใจจึงให้ความสำคัญในเรื่องการปฏิบัติที่ดีต่อผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจที่เอื้ออาทร การสร้างเครือข่ายขึ้นมาเพื่อความร่วมมือในอนาคต เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะร่วมมือกันแก้ไขผ่านทางเครือข่ายมนุษย์ รวมถึงความพากเพียรและการมองเห็นคุณค่าของการอดออม หรือการยอมรับความกำกวม เป็นการแสดงถึงความยืดหยุ่นและความเอื้ออาทรที่มีต่อผู้อื่น ทั้งหมดเป็นการเล็งถึงผลที่จะได้ในระยะยาว ในสภาวะการแข่งขันที่ต้องต่อสู้กันอย่างเข้มข้น อาจกลายเป็นข้อเสียเปรียบได้ เพราะอาจถูกจู่โจมอย่างกะทันหัน ทำให้ตั้งรับไม่ทัน	สรุปได้ว่าเป็นค่านิยมที่ให้ความสำคัญเรื่องเงินและวัตถุ มีการตั้งเป้าหมายในระยะสั้นๆ จึงสนใจเฉพาะเรื่องในอดีตและปัจจุบันเท่านั้น ทำให้คนที่มีค่านิยมนี้มีลักษณะที่ก้าวร้าว เพราะชอบการแข่งขัน เพื่อให้ได้ผลในเวลาอันสั้น ดังนั้นผู้ที่มีค่านิยมเช่นนี้จึงชอบความชัดเจน ไม่ยอมรับสิ่งที่กำกวม ยึดมั่นในสิ่งที่เป็รูปธรรม เพราะสามารถเข้าใจได้ง่าย และมีจิตใจที่ละเอียดอ่อนน้อยกว่าคนที่มีค่านิยมที่ให้ความสำคัญเรื่องจิตใจ จึงจะปฏิบัติตามคำสั่งหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเท่านั้น เช่น การให้ความเคารพต่อขนบธรรมเนียมประเพณี ทำให้คนสื่อสารกันอย่างตรงๆ ค่านิยมแบบนี้เหมาะกับกลยุทธ์เพื่อบุกตลาด

ดูปรีน (Dubrin. 2005) กล่าวถึงมุมมองของวัฒนธรรมองค์กร (Dimension of Organizational Culture) 9 ด้าน

1. Values เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร โดยปรัชญาขององค์กรจะถูกแสดงผ่านค่านิยม ซึ่งค่านิยมเป็นแนวทางของพฤติกรรมพื้นฐานประจำวัน

2. Organizational Stories เรื่องราวภายในองค์กรซึ่งช่วยสนับสนุนหลักการที่ Top Management คิดว่าเป็นเรื่องสำคัญ

3. Myths เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรรวมกันเป็นกลุ่ม และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. Degree of Stabilities มีอิทธิพลต่อความมั่นคงของวัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการก้าวไปอย่างช้าๆ จะมีเสถียรภาพกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการก้าวไปอย่างรวดเร็วไม่อยู่นิ่ง

5. Resource Allocations and Rewards เป็นการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัลซึ่งมีอิทธิพลที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์กรได้ การลงทุนเรื่องทรัพยากรบอกให้ทราบว่าจะให้ความสำคัญต่อสิ่งใดบ้าง

6. Rites and Rituals ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นจากขนบธรรมเนียมและพิธีกรรม รวมถึงการประชุมของพนักงาน งานเลี้ยงส่งหรือเลี้ยงต้อนรับพนักงาน และการต้อนรับบุคคลที่มีตำแหน่งในระดับสูง ล้วนเป็นสิ่งที่สามารถบอกถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ได้

7. A Sense of Ownership คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของของคนในองค์กร รวมถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีเพิ่มขึ้น และความมานะในการทำงานที่เพิ่มขึ้น วัฒนธรรมเรื่องความรู้สึกเป็นเจ้าของนี้จะมีสะท้อนให้เห็นในกิจกรรมปกติประจำวัน เช่น การประหยัดไฟฟ้า

8. Corporate Spiritualism and Organizational Spiritualism วัฒนธรรมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน เช่น การจัดสวัสดิการหรือสิ่งล่อใจต่าง ๆ เพราะพนักงานเป็นผู้ที่มีส่วนในการทำกำไรให้บริษัท เป็นสิ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบ Corporate Spiritualism สำหรับ Organizational Spiritualism นั้น พนักงานทุกระดับชั้นมีความเชื่อที่ยิ่งใหญ่กว่าความเชื่อเฉพาะเรื่องของตัวเองซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยตัวหนึ่งที่ไม่มีความดีและเป็นทรัพยากรที่เชื่อถือได้เสมอ เพราะว่าถึงแม้ธุรกิจจะประสบอุปสรรคอาชีพของพนักงานก็จะยังเป็นไปตามที่กำหนดไว้

9. Innovativeness เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดใน 9 แบบที่กล่าวมา เพราะเป็นวัฒนธรรมที่มีการกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมา หรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยนอกเหนือจากสิ่งที่อยู่ในห้องวิจัยของบริษัท

หากเปรียบเทียบมุมมองของ McShane กับ มุมมองของ Dubrin จะมีบางส่วนที่คล้ายกัน คือ Organizational Stories ซึ่งเกิดตามสิ่งที่ Top Management ให้ความสำคัญจะตรงกับค่านิยมที่มี Power Distance สูงและ Uncertainty Avoidance สูง ในเรื่องการยอมรับคำสั่งและการตัดสินใจ ในขณะที่ Myths จะใกล้เคียงกับค่านิยม Power Distance ต่ำและ Nurturing Orientation ตรงการรวมกันเป็นกลุ่ม ให้ความสำคัญเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ส่วนค่านิยมแบบ

Long-term Orientation จะคล้ายกับ A Sense of Ownership ตรงที่ความผูกพันในการทำงาน และยังคล้ายกับ Corporate Spiritualism เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานเนื่องจากผู้บริหารเล็งถึงผลที่จะได้รับในระยะยาว อาจนำมาแจกแจงได้ดังนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบมุมมองของ McShane และมุมมองของ Dubrin

มุมมองของ McShane	มุมมองของ Dubrin
<u>Organizational Stories</u> • หลักการของ Top Management ได้รับแรงสนับสนุนจากเรื่องราวขององค์กร	<u>Power Distance สูง</u> • คนที่อยู่ในองค์กรยอมรับคำสั่งและการตัดสินใจที่กำหนดไว้ตามกฎระเบียบขององค์กร <u>Uncertainty Avoidance สูง</u> • คนในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะยอมรับคำสั่งที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมไม่กำกวม
<u>Myths</u> • เป็นสิ่งที่ช่วยในองค์กรรวมกันเป็นกลุ่ม ช่วยให้องค์กรมีพลังในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	<u>Achievement Orientation</u> • ชอบแข่งขัน ก้าวร้าว
<u>A Sense of Ownership</u> • คนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จึงมีความจงรักภักดีเพิ่มขึ้น ทำให้มีความมานะในการทำงานเพิ่มขึ้นตามกัน	<u>Power Distance ต่ำ</u> • คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาโดยผ่านเครือข่ายและพันธมิตร <u>Long Term Orientation</u> • คนในองค์กรให้ความสำคัญเรื่องในอนาคต เห็นคุณค่าของความผูกพัน
<u>Corporate Spiritualism</u> • ผู้บริหารให้ความสำคัญที่ดีต่อพนักงาน	<u>Nurturing Orientation</u> • คนในองค์กรให้ความสำคัญเรื่องการปฏิบัติที่ดีต่อผู้อื่น เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์

หากนำมุมมองของ McShane และมุมมองของ Dubrin มารวมกัน จะสามารถวิเคราะห์ข้อดีและข้อด้อยได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ข้อดีและข้อด้อยจากการรวมมุมมองของ McShane และ Dubrin

ข้อดี	ข้อด้อย
-------	---------

Organizational Stories ที่สนับสนุนหลักการของ Top Management ช่วยให้คนในองค์กรมีกิจกรรมที่ไปในทางเดียวกัน มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำให้องค์กรสามารถเคลื่อนไปในทิศทางที่กำหนดได้ เพราะคนในองค์กรยอมรับคำสั่งที่ชัดเจน และปฏิบัติตามกฎที่กำหนดไว้ ผลที่ออกมาจะตรงกับเป้าหมาย เนื่องจากต่างเข้าใจในสิ่งเดียวกัน	ทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ เพราะคนในองค์กรจะปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดเพื่อทำความเข้าใจสิ่งใด หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่
Myths เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรรวมกันเป็นปึกแผ่น เกิดความร่วมมือกัน เป็นพลังทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบที่จะแข่งขันในตลาด ตรงกับวัฒนธรรมที่มีค่านิยมแบบ Achievement Orientation ในจุดที่ชอบการแข่งขัน ซึ่งอาจจะเป็นการแข่งขันส่วนบุคคลหรือการแข่งขันโดยมีทีมเวิร์ค	หากเป็นการแข่งขันที่ทำงานกันเป็นทีม โดยคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันถือเป็นสมาชิกของทีมเดียวกัน อาจจะมีส่วนทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในสถานะที่การแข่งขันภายนอกมีสูง แต่หากว่าในองค์กรมีการแข่งขันส่วนบุคคล จะกลายเป็นผลเสียต่อองค์กรมากกว่า เพราะการมุ่งเน้นเรื่องส่วนตัวมากเกินไป จะทำให้เป้าหมายเปลี่ยนจากเป้าหมายของส่วนรวมเป็นเป้าหมายเฉพาะบุคคล เมื่อเป็นเช่นนั้นสมาชิกในองค์กรจะขาดมนุษยสัมพันธ์ สัมพันธภาพที่จะคำนึงถึงจิตใจผู้อื่น ทำให้ขาดความสามัคคีในที่สุด สิ่งนี้จะทำให้องค์กรไม่สามารถรวมตัวกันได้
A Sense of Ownership, Power Distance ต่ำ, Long Term Orientation เป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเกิดความจงรักภักดีมากขึ้น ซึ่งสิ่งนี้จะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงาน คนที่อยู่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมในลักษณะนี้ จะมีความมานะอดทนและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น โดยคุณค่าของความพากเพียรจะค่อย ๆ ปรากฏขึ้นและเห็นได้ชัดเจนในระยะยาว	บางครั้งการแสดงความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจมีหลากหลายเกินความจำเป็น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ซึ่งจะเป็นผลเสียในกรณีเร่งด่วน อาจทำให้ตัดสินใจไม่ทันการณ์
Corporate Spiritualism, Nurturing Orientation ให้ความสำคัญเรื่องการปฏิบัติดีต่อผู้อื่น เอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ องค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องนี้ จะสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คนในองค์กรได้ ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และให้ความทุ่มเทในงานที่ทำ	การปฏิบัติดีต่อผู้อื่น คือ การสร้างความพึงพอใจ แต่ความพึงพอใจของมนุษย์มีไม่สิ้นสุด เมื่อความพึงพอใจได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่ง จะกลายเป็นมาตรฐานที่ต้องได้รับในขั้นต่ำสุด และจะเกิดข้อเรียกร้องใหม่ต่อการตอบสนอง เพื่อความพึงพอใจขั้นอีก

กิบสัน; และคนอื่นๆ (Gibson; et al. 2003) ได้นำเสนองานวิจัยของ ฮอฟสเต็ด (Hofstede's Research) ซึ่งได้สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจจากบริษัท ไอบีเอ็มใน

40 ประเทศ จำนวน 116,000 ข้อมูล เพื่อศึกษาความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ผลที่ได้จากการศึกษานี้แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. Uncertainty Avoidance แสดงถึงระดับที่คนยังรู้สึกสบายใจถึงแม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม หรือในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ สำหรับคนที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มี Uncertainty Avoidance ต่ำจะยังสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสบายใจถึงแม้เขาจะมีความรู้สึกไม่แน่ใจในเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตก็ตาม

2. Masculinity-Femininity สำหรับวัฒนธรรมที่มีความเป็นชาย (Masculinity) สูงจะแสดงออกทางก้าวร้าว มีบทบาทสำคัญต่อกลุ่ม และไม่ยึดติด ส่วนวัฒนธรรมที่มีความเป็นหญิง (Femininity) สูง จะมีสิ่งที่ยึดเหนี่ยวระหว่างกัน มีความเห็นอกเห็นใจ และมีความคิดเห็นที่มาจากการมโนความรู้สึก

3. Individualism-Collectivism วัฒนธรรมที่มีลักษณะ Individualism จะเน้นที่เป้าหมายส่วนบุคคล ความจำเป็นและความสำเร็จส่วนบุคคล โดยคิดว่าถ้าหากแต่ละคนสามารถทำตามความจำเป็นของตนได้สำเร็จ สังคมส่วนรวมก็จะได้รับประโยชน์ไปด้วย โดยมีปรัชญาว่า ตัวเรสำคัญกว่าพวกเรา ความสำเร็จเป็นของส่วนบุคคล คนทำงานได้ผลผลิตมากกว่าเมื่อทำคนเดียว สำหรับในวัฒนธรรมแบบ Collectivism นั้น จะเน้นความจำเป็น ความพึงพอใจ และผลงานของกลุ่ม โดยปรัชญา คือ พวกเรสำคัญกว่าตัวเรา สมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งจะปฏิบัติดีต่อกันเพื่อความจงรักภักดีและการเสียสละต่อสังคมที่ตนอยู่

4. Power Distance ขึ้นอยู่กับระดับที่สมาชิกในสังคมยอมรับความแตกต่างของการมีอำนาจและสถานะระหว่างพวกเขา วัฒนธรรมที่มี Power Distance ต่ำเป็นวัฒนธรรมที่ระดับบริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การใช้อำนาจนั้นอาจเป็นไปในทางบวกหรือลบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้อำนาจนั้นและผลที่ออกมาจากการใช้อำนาจ สำหรับในวัฒนธรรมที่มี Power Distance สูง คนในสังคมจะเชื่อว่าคนที่มีความอำนาจจะได้รับสิทธิพิเศษและอภิสิทธิ์ หัวหน้าและลูกน้องต่างคิดว่าตนเป็นคนที่อยู่คนละกลุ่มกัน

ผลที่ได้จากงานวิจัยของ Hofstede นั้นมี 2 มุมมองที่ตรงกับมุมมองของ McShane คือ Uncertainty Avoidance และ Power Distance ซึ่งในรายละเอียดนั้นมีบางส่วนที่แตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ McShane ไม่ได้มองในมุมของความแตกต่างระหว่างชาย-หญิง และ Individualism-Collectivism ซึ่งมุมมองในเรื่อง Individualism-Collectivism นั้น มีกล่าวถึงอยู่ในมุมมองของ Dubrin ในเรื่องการรวมกลุ่มของคนในองค์กรเกิดขึ้นได้จาก Myths เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับตารางจะได้ดังนี้

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบงานวิจัยของ Hofstede กับมุมมองของ McShane

กลุ่ม	Hofstede's Research	มุมมองของ Steven L. McShane
-------	---------------------	-----------------------------

Uncertainty Avoidance	สำหรับคนที่อยู่ในองค์กรที่มี Uncertainty Avoidance ต่ำ จะยอมรับความกำกวม สามารถปฏิบัติงาน หรือดำเนินชีวิตได้อย่างสบายใจ ถึงแม้จะมีความไม่แน่นอนว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นในอนาคตบ้าง	คนที่อยู่ในองค์กรที่มี Uncertainty Avoidance สูง จะต่อต้านสิ่งที่ไม่ชัดเจน หรือกำกวม จะยอมรับสิ่งที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น ส่วนคนที่อยู่ในองค์กรที่มี Uncertainty Avoidance ต่ำจะยอมรับความกำกวม ซึ่งได้ซึมเข้าไปอยู่ในบุคลิกภาพของคนในองค์กร เช่น มีการสื่อสารที่กำกวม
Power Distance	องค์กรที่มี Power Distance ต่ำ ผู้บริหารและพนักงานจะร่วมกันตัดสินใจ โดยมุ่งที่ผลที่จะได้จากการตัดสินใจ ส่วนองค์กรที่มี Power Distance สูง จะมีการแบ่งแยกกระต๊อชั้นพนักงานอย่างเห็นได้ชัดเจน	คนในองค์กรที่มี Power Distance ต่ำ จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนคนในองค์กรที่มี Power Distance สูง จะปฏิบัติตามคำสั่งที่ชัดเจน เป็นการบริหารงานแบบ Top Down

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบงานวิจัยของ Hofstede กับมุมมองของ Dubrin

มุมมอง	Hofstede's Research	มุมมองของ Andrew J. Dubrin
Collectivism	เป็นวัฒนธรรมที่มองถึงความจำเป็นของส่วนรวม ให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กร สมาชิกจะปฏิบัติดีต่อกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความเสียสละต่อส่วนรวม	-----
Myths	-----	Myths ที่มีอยู่ในองค์กร จะช่วยให้คนในองค์กรรวมกันเป็นกลุ่ม ร่วมมือกันทำงาน ซึ่งช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร

จากข้อมูลข้างต้น สามารถกล่าวได้ดังนี้

วัฒนธรรมที่มี Uncertainty Avoidance สูงจะมองเห็นทิศทางที่องค์กรจะเคลื่อนไปได้ อย่างชัดเจน ทั้งนี้ผู้นำจำเป็นต้องมี Leadership ที่แข็ง เพื่อนำองค์กรให้ไปในทิศทางที่กำหนด และถึงเป้าหมายได้สำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่กว้างและแหลมคม มีความสามารถในการวิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างเฉียบขาดแม่นยำชัดเจน เพราะคนในองค์กรพร้อมจะปฏิบัติตามคำสั่งที่ชัดเจนเท่านั้น

วัฒนธรรมแบบ Masculinity จะให้ความสำคัญต่อเพศชาย ผู้ชายจะได้รับบทบาทที่สำคัญ ทำให้เกิดการแบ่งแยก มีการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน เพศชายจะเคยชินกับการปฏิบัติตัว

แบบผู้นำ อาจทำให้เกิดการแข่งขันกันเอง ซึ่งเป็นผลเสียเพราะจะนำไปสู่ความไม่ร่วมมือ และแตกแยกกันได้ในที่สุด สำหรับวัฒนธรรมแบบ Femininity นั้น จะมีความเป็นหญิงสูง จะมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ร่วมตัวกันเป็นกลุ่ม เหมาะที่จะทำงานที่ต้องใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่าย

วัฒนธรรมแบบ Individualism มีข้อดี ตรงที่ทุกคนจะมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์กรจะสามารถพัฒนาได้เร็ว แต่ในระยะยาวจะเกิดความแตกแยกในองค์กร ซึ่งทำลายความมั่นคงขององค์กร เพราะการแข่งขันที่มากเกินไป ทำให้ลืมที่จะปฏิบัติดีต่อผู้อื่น คนในองค์กรจะมุ่งจดจ่ออยู่กับความเป็นเลิศส่วนบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแย่ง และแตกแยกในที่สุด ต่างจากวัฒนธรรมแบบ Collectivism ที่คนในองค์กรจะสามัคคีกันทำให้องค์กรแข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะร่วมมือกับการแข่งขัน และเคลื่อนไหวไปช้า ๆ อย่างมั่นคง เพราะคนในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

วัฒนธรรมที่มี Power Distance สูง จะมีการแบ่งแยกระดับชั้นของคนในสังคม ทำให้เกิดความแตกต่าง แบ่งกลุ่ม ถึงแม้ในสังคมโดยรวม คนจะยอมรับในความแตกต่างและอภิสิทธิ์ที่คนในระดับสูงได้รับ ในขณะที่คนที่อยู่ในระดับล่างได้รับสิ่งที่ด้อยกว่านั้น ย่อมมีคนบางส่วนที่ไม่พึงพอใจกับความไม่เสมอภาค แต่ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้จึงยอมอดทนต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ สิ่งนี้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งหากอ้างถึง มุมมองของ McShane เรื่อง Corporate Spiritualism ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญที่ดีต่อพนักงาน นั้นจะเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกัน

เมตตา วิวัฒนากุล (2548) ได้กล่าวถึง การสื่อสารระหว่างคนจากวัฒนธรรมที่ต่างกันว่า ควรมีวิธีการที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด นอกจากนั้นแล้ว ความรู้ในเรื่องการสื่อสารในวัฒนธรรมที่ต่างกัน ยังมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ความเข้าใจและยอมรับสังคมที่แตกต่างไปจากตน ความสามารถในการทำงานและอยู่ร่วมกันกับกลุ่มบุคคลหรือผู้คนหลากหลายวัฒนธรรมและเชื้อชาติ รวมไปถึงการทำความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานระหว่างชาติ

3. ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น

3.1 วัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย

คนไทยมีความเกื้อกูลแก่กัน ไม่มีการแบ่งแยกความสัมพันธ์ส่วนตัวกับความสัมพันธ์ในงาน ทำให้สั่งงานได้ไม่เต็มที่ จึงมีหลายคนใช้ประโยชน์จากความสนิทสนมในทางที่ไม่สมควร ซึ่งคนญี่ปุ่นจะสร้างสนิทสนมกับผู้ร่วมงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น ในวัฒนธรรมญี่ปุ่นเมื่อหัวหน้าสั่งงานจึงไม่มีความจำเป็นต้องเกรงใจ และการตัดสินใจบนในสังคมญี่ปุ่นจะไม่สัมฤทธิ์ผลหากว่าจะเกิดความเสียหายต่อองค์กร เพราะคนญี่ปุ่นมุ่งเน้นที่ส่วนรวม ต่างกับคนไทยที่ใช้ความสนิทสนมเพื่อประโยชน์ที่ตนต้องการ ตามอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว

คนไทยจะคุยกับคนที่อยู่ในระดับเดียวกันในเรื่องที่เป็นรายละเอียด เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะแก้ไขกันเอง การรายงานให้หัวหน้าทราบคือการฟ้อง คนที่ทำเช่นนั้นจะไม่ใช่ที่ยอมรับ

หัวหน้าบางคนแสดงความโกรธหรือไม่พอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด ต่อว่าด้วยอารมณ์และอคติ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกโกรธที่ถูกหัวหน้าตำหนิโดยเฉพาะหัวหน้า ที่ตำหนิด้วยอารมณ์ จะเป็นการเน้นความรู้สึกในทางลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เขามีทัศนคติไม่ดีต่อหัวหน้า ในบางกรณีอาจรวมไปถึงองค์กรด้วย

คนไทยไม่รายงานความคืบหน้าของงานเพราะเห็นว่ายังไม่เสร็จ ถ้ารายงานให้หัวหน้าทราบ ตนจะถูกถามคำถามมากมาย โดยคนไทยไม่เข้าใจว่าหัวหน้าถามก็เพื่อนำข้อมูลไปวางแผนงานของขั้นตอนถัดไป เนื่องจากคนไทยมีความคิดในเรื่องการทำ Ho-Ren-So น้อย และ โอวีทีเอ (OVTA. 2007) ระบุว่า เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับภาษาด้วย ปกติคนไทยจึงเพียงทำงานกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นที่พื้นที่สำนักงานให้งานคืบหน้าไปเท่านั้น ส่วนเรื่องรายงานนั้นพนักงานคนไทยจะพิจารณาตามอารมณ์หรือความรู้สึกของตนว่าจะทำการรายงานเมื่อไร

ทัศนคติของคนไทยเรื่องการถูกพูดถึงจุดบกพร่อง ถือว่าเป็นการต่อว่า ทำให้เสียหน้า รู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ คนไทยยังไม่ตระหนักถึงจุดมุ่งหมายของการตำหนิเพื่อการแก้ไขปรับปรุง คือ ดีเพื่อก่อ

คนไทยมีความเป็นปัจเจกชนสูง รักอิสระ ไม่มีระเบียบข้อบังคับ ทำให้ความคิดเกี่ยวกับเรื่องความร่วมมือกันมีน้อย เพราะคนไทยมักจะเกรงใจผู้อื่น คิดว่าการขอความร่วมมือในงานเป็นการรบกวนผู้อื่น จึงมีผลงานที่ต้องทำคนเดียวออกมาเป็นที่น่าพอใจมากกว่างานที่ต้องใช้ความร่วมมือกับผู้อื่น

คนไทยเป็นคนใจเย็น มองโลกในแง่ดี เมื่อมีปัญหาอยู่ตรงหน้าก็จะไม่ผลีผลาม ไม่แสดงความคิดเห็น จะสุขุมเยือกเย็น นิ่งสงบ เรื่องนี้เป็นข้อดีตรงที่ทำให้คิดได้อย่างรอบคอบ แต่จะเป็นข้อเสียในกรณีที่เร่งด่วนหรือมีเวลาไม่มากนัก การค่อยๆ คิดแก้ปัญหาอาจสายเกินไป สำหรับเรื่องนี้ อิมาย (Imai. 2008) ได้กล่าวว่าคนญี่ปุ่นที่มาทำงานในประเทศไทยใหม่ ๆ ยังมีความรู้เกี่ยวกับคนไทยอยู่น้อย บางทีคนญี่ปุ่นก็ได้ความคิดดี ๆ จากความใจเย็นของคนไทย

คนญี่ปุ่นจะมีจิตสำนึกต่อบริษัทที่ตนทำงานอยู่สูงมาก ในขณะที่จิตสำนึกต่อบริษัทที่ตนทำงานอยู่ของคนไทยนั้นมีต้นกำเนิดมาจากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องของตน หรือผู้อาวุโส ที่ต่างฝ่ายต่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน อิมาย (Imai. 2008)

คนไทยมีจิตใจเอื้ออาทร ชอบช่วยเหลือ บ่อยครั้งที่งานที่ช่วยผู้อื่นทำ กลายมาเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน จึงทำให้เกิดความร่วมมือหรือความสามัคคีได้ยาก

3.2 วัฒนธรรมในการทำงานของคนญี่ปุ่น

ในการสื่อสารของญี่ปุ่นนั้น ส่วนสำคัญจะไม่ใช้สิ่งที่พูดออกมา แต่ส่วนที่สำคัญจะเป็นสิ่งที่ไม่ได้พูดออกมา เพราะเมื่อผู้จัดการคนญี่ปุ่นพูด 2 คำ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกคาดหวังว่าต้องเข้าใจถึง 9 คำ เนื่องจากคนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่จะไม่พูดอะไรออกมาตรง ๆ เช่น ในการปฏิเสธ จะหลีกเลี่ยงการให้คำตอบว่า “ไม่” ส่วนคำตอบรับที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Yes” หมายความว่า รับทราบเรื่องที่อีกฝ่ายพูดมา ไม่ได้หมายความว่ารับปากหรือตกลงจะทำตามอีกฝ่ายขอร้อง จากการศึกษาของ นางะอิ (Nagai, 2002) กล่าวว่า ญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่รู้จักกันแพร่หลาย มีระบบการสื่อสารที่มีลักษณะค่อนข้างเฉพาะและเข้าใจได้ง่าย มีการใช้คำที่กำกวมซึ่งเป็นผลให้เข้าใจได้ยาก เนื่องจากคนญี่ปุ่นจัดว่าภาษาเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่ง ในขณะที่คนที่อาศัยอยู่ในหลายประเทศถือว่าภาษา คือ การสื่อสาร สำหรับคนญี่ปุ่นแล้วการเจียบถือเป็น การสื่อสารที่มีคุณค่าสูง ดังนั้น คนญี่ปุ่นจึงพูดน้อย เนื่องจากการเจียบ คือ การไม่พูดอะไรแต่มีความหมายบางอย่าง คนญี่ปุ่นจึงเป็นชนชาติที่อนุรักษ์นิยม ทำตัวเป็นทางการ ระมัดระวัง และไม่พูดตรง ๆ เมื่อมาอยู่ในประเทศไทย ซึ่งแม้คนไทยมีวัฒนธรรมที่จะระวังเรื่องการพูดจาไม่ให้ทำร้ายจิตใจผู้อื่น แต่คนไทยไม่สามารถเข้าใจภาษาของคนญี่ปุ่นได้อย่างถูกต้องในบางกรณี

คนญี่ปุ่นถือว่าการทำงานเป็นการฝึกฝนตนอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือ กำไร คนญี่ปุ่นไม่ได้ต้องการผลตอบแทนในทางส่วนตัว พวกเขาคิดว่ากำไรที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการทำงาน ซึ่งตนสมควรจะได้รับ ส่วนคนไทยทำงานเพื่อตัวเอง จึงขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม

หัวหน้าชาวญี่ปุ่นไม่ชอบลูกน้องที่โต้เถียงตน เมื่อหัวหน้าตำหนิเรื่องงาน ถ้าลูกน้องผิด จะขอโทษและยอมรับผิดแต่โดยดี แต่หากว่าลูกน้องไม่ผิด จะอดทนนิ่งเงียบไม่แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง ถึงแม้ว่าการตำหนิของหัวหน้าชาวญี่ปุ่นนั้นจะใช้คำพูดและกริยาที่ก้าวร้าวรุนแรงและเสียมารยาท แต่ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ปรับปรุงแก้ไข ไม่ได้ทำเพราะมีอคติหรือความรู้สึกส่วนตัว คนญี่ปุ่นมีจิตสำนึกในเรื่องส่วนรวมสูง ฝ่ายที่ตำหนิมีเหตุผลว่าความผิดพลาดนั้นเกิดความเสียหายซึ่งทุกคนได้รับผลกระทบ ฝ่ายที่ถูกตำหนิก็เข้าใจถึงความผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวมและมีผลกระทบต่อทุกคนทุกฝ่ายรวมทั้งตนเองด้วย ดังนั้นเมื่อเลิกงานทั้งหัวหน้าและลูกน้องจึงสามารถทิ้งความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงานและพูดคุยกันได้ได้อย่างสนิทใจ

คนญี่ปุ่นทำงานจริงจัง ไม่ขาดงานหรือเข้างานสาย ถึงจะมีพายุ น้ำท่วม รถไฟหยุดบริการ ก็จะต้องหาวิธีไปให้ถึงที่ทำงานโดยไม่สายกว่าเวลาเข้างาน ถ้าโทรไปลางานด้วยเหตุผลว่า ฝนตกหนัก หรือรถไฟไม่วิ่งบริการ หัวหน้าจะตอบว่า มาให้ทันเวลาเริ่มงาน และถ้างานที่ได้รับมอบหมายยังไม่เสร็จ คนญี่ปุ่นจะยังไม่ออกจากที่ทำงานถึงแม้จะหมดเวลางานในวันนั้นแล้วก็ตาม

คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องการทำงานเป็นทีม จะพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยใช้เวลาหลังเลิกงานในการทานอาหารเย็นหรือดื่มเหล้าร่วมกัน ทำให้เกิด

ความเข้าใจ ความสนิทสนม ความสัมพันธ์ที่ดี ความร่วมมือกันในการทำงาน ประสานงานกันได้อย่างราบรื่น งานจึงเคลื่อนไปในทิศทางที่วางไว้ได้ตามเวลาที่กำหนด เมื่องานสะดวกทุกฝ่ายจะปรึกษากันเพื่อช่วยกันหาทางแก้ไข

คนญี่ปุ่นจะแบ่งแยกความสัมพันธ์ส่วนตัวออกจากความสัมพันธ์ในงานอย่างชัดเจน ถึงแม้หัวหน้าจะเป็นเพื่อนสนิทแต่ในเรื่องงานก็จะเคารพและเชื่อฟังหัวหน้า ในระหว่างงานแม้จะถูกหัวหน้าตำหนิเมื่อทำผิดก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนก็ยังคงอยู่เหมือนเดิม

คนญี่ปุ่นเห็นความสำคัญของการสื่อสารและการทำ Ho-Ren-So (Hokoku = รายงาน Renraku = ติดต่อเพื่อแจ้งความคืบหน้า ปัญหา ฯลฯ Sodan = ปรึกษา) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ถ้ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรก็จะแจ้งให้หัวหน้าทราบโดยเร็วและช่วยกันแก้ไข การสื่อสารในบรรยากาศการทำงานแบบญี่ปุ่นจะทำทั้งในแนวดิ่ง (บนลงล่างและล่างขึ้นบน) และแนวนอน เพื่อให้ทุกคนรับทราบข้อมูลเดียวกันโดยทั่วถึง เพราะต้องส่งงานให้กระบวนการถัดไป หากสื่อสารข้อมูลถึงกันจะทำให้วางแผนรับมือสำหรับงานในขั้นต่อไปได้ทันการณ์ คนไทยไม่ทำ Ho-Ren-So ถึงแม้จะทำงานสำเร็จแล้ว หรือว่างานมีปัญหาติดขัดก็ตาม ถ้าหัวหน้าไม่ถามก็จะไม่พูดอะไร

คนญี่ปุ่นมีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ก่อนการประชุมเพื่อตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือโน้มน้าวให้ทุกคนเห็นด้วย เมื่อทำการประชุมกันอย่างเป็นทางการ จึงสามารถลงมติได้อย่างราบรื่นและใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน

การทำงานร่วมกันคนไทยกับคนญี่ปุ่นซึ่งมาจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน มีมุมมองต่องานแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งอันนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจแบ่งได้ดังต่อไปนี้

3.3.1 วิธีการทำงาน

หัวหน้าคนไทยจะนั่งอยู่ที่โต๊ะคอยรับรายงานจากคนหน้างาน เมื่อถูกผู้บังคับบัญชาถามก็จะเรียกลูกน้องมาถาม โดยตนจะไม่ติดตามผลเพราะถือว่ามอบหมายไปแล้ว จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับมอบหมาย เมื่อคนญี่ปุ่นสอนวิธีการทำงาน ว่าต้องคอยติดตามผล และคอยสอบถามเป็นระยะ ทำให้คนไทยไม่พอใจมองว่าคนญี่ปุ่นวุ่นวาย ทุยทุช น่ารำคาญ ทั้งที่คนญี่ปุ่นให้เหตุผลว่าถ้าส่งงานไปแล้วไม่คอยสอบถามความคืบหน้า งานไม่คืบหน้าหรือคืบหน้าไปช้ากว่าที่ควรจะเป็น สำหรับเรื่องนี้คนไทยมีเหตุผลว่ามอบหมายงานไปแล้วไม่ออกไปก้าวก่าย ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานกันได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากคนไทยไม่ได้ดูว่าเป็นอยู่ไหน งานไม่คืบหน้าตามที่ควรจะเป็น

คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสาร เพื่อแจ้งข้อมูลให้ทราบทั่วกัน เมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นทำให้สามารถแก้ไขได้ทันเหตุการณ์ ทั้งนี้ความผิดปกติในระบบการทำงานของญี่ปุ่น หมายถึงสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้นในขณะที่เงื่อนไขต่าง ๆ ไม่ได้ถูกเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งไม่

จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่สร้างความเสียหายมากมาย แต่ถ้าไม่เป็นไปอย่างที่ควรจะเป็นก็ถือว่าเกิดความผิดพลาดขึ้นแล้ว ดังนั้น ในบริษัทญี่ปุ่นจึง Ho-Ren-So เพื่อรายงานความคืบหน้าเป็นระยะ Ho-Ren-So นี่เป็นการบริหารงานแบบหนึ่งของญี่ปุ่น ซึ่งตรงข้ามกับการบริหารงานแบบอเมริกันคือการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top Down) การบริหารของญี่ปุ่นจะเป็นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom Up) และในขณะเดียวกันก็ยังมี การสื่อสารระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการสื่อสารในแนวราบด้วย แต่สำหรับคนไทย หากมีการช่วยเหลืองานกัน คนที่นางานซึ่งไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนมาทำ ต่อไปก็จะกลายเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของคน ๆ นั้นไป ดังนั้นจึงไม่เกิดความร่วมมือกัน คนญี่ปุ่นไม่ได้รับทราบถึงสาเหตุเรื่องนี้เพราะขาดการรายงาน และการสื่อสารที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งเรื่องนี้เป็นอีกปัญหาหนึ่งนอกเหนือ จากปัญหาเรื่องงานของแต่ละคน ที่มีผลทำให้งานต้องหยุดชะงัก ทำไม่ได้ตามเวลาที่กำหนดไว้

โอวีทีเอ (OVTA. 2007) ระบุว่า บริษัทที่มีอัตราการเข้าออกของพนักงาน สูงขึ้นมีสาเหตุจากความไม่พอใจผู้บริหาร เพราะนอกจากเงินเดือนจะน้อยกว่าบริษัทอื่นและ สิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดีแล้ว ผู้บริหารยังมีกิริยาที่ไม่ดี พูดจาไม่ดี ออกคำสั่งในลักษณะที่ บังคับข่มขู่ผู้ปฏิบัติงานโดยไม่อธิบายเหตุผล ไม่ยุติธรรมเลือกที่รักมักที่ชัง ฯลฯ ถึงแม้บางครั้ง หัวหน้าจะถามความคิดเห็นจากหลาย ๆ คนก็ตาม แต่สุดท้ายแล้วหัวหน้าจะบังคับข่มขู่ให้ทุกคน ปฏิบัติตามสิ่งที่หัวหน้าสั่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ความตึงเครียดในการ ทำงานลดลง และไม่อยากทำงานจึงพากันลาออก ทั้งนี้ในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น ถึงแม้หัวหน้าจะ ใช้คำพูดไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องอดทน นิ่งเงียบไม่ตอบโต้ทั้งภาษาที่เป็นคำพูดและภาษาที่ ไม่เป็นคำพูด นอกจากนี้ ในองค์กรญี่ปุ่นจะมีวัฒนธรรมหนึ่ง คือ การหมุนเวียนพนักงาน (Rotation) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานเข้าใจงานอื่นที่ไม่ใช่งานในความรับผิดชอบของตน ซึ่งมีประโยชน์ทำให้การไหลของงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นขึ้น โดยผลพลอยได้ในการหมุนเวียน พนักงานนี้ ทำให้เกิดความคุ้นเคยกับพนักงานที่อยู่ต่างหน่วยงาน ซึ่งในเวลาว่างแล้วจะมี พนักงานจำนวนไม่น้อยที่ไม่ค่อยได้ติดต่อกัน อิมาย (Imai. 2008) มีความเห็นต่อเรื่องนี้ว่า การ หมุนเวียนพนักงานนอกจากจะทำให้งานราบรื่นขึ้นแล้ว ยังทำให้เกิดความร่วมมือกันอีกด้วย แต่ คนไทยหลายคนยังไม่เข้าใจเรื่องนี้จึงไม่อยากไปทำงานที่หน่วยงานอื่น เพราะติดอยู่กับ ความรู้สึกเดิมว่า หนึ่งในการลงโทษสถานเบา คือ ถูกย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่น ที่ไม่มีคนที่ คุ้นเคย และเป็นงานที่ทำไม่เป็น ต้องไปเรียนรู้ใหม่ เหมือนเป็นพนักงานใหม่ ทั้งที่มี ประสบการณ์มากมายในหน่วยงานเดิม นอกจากนี้ ยังต้องปรับตัวกับเพื่อนร่วมงานใหม่ สิ่งแวดล้อมใหม่ ที่สำคัญบางกรณีหัวหน้าหน่วยงานใหม่นั้นอายุน้อยกว่า เนื่องจากคนไทยให้ ความสำคัญเรื่องวัยวุฒิ จึงไม่สะดวกใจหากต้องมีหัวหน้าที่อายุน้อยกว่า

หัวหน้าชาวญี่ปุ่นบางคนจะลงมือทำให้อุปกรณ์เป็นตัวอย่าง เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน กว่าคำพูด สำหรับงานที่เป็นเรื่องยากหรือเรื่องที่เขาเข้าใจได้ยาก แต่ก็มีหัวหน้าชาวญี่ปุ่นหลายคน ที่มีประสบการณ์ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีประสบการณ์ในฐานะหัวหน้าหรือผู้บริหารที่เพียง

สั่งงานแต่ไม่เคยสนใจว่าผู้รับคำสั่งนั้นเข้าใจหรือไม่ หรือสามารถปฏิบัติตามคำสั่งนั้นได้หรือไม่ เมื่อผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามที่ตนสั่งไม่สำเร็จ จึงแสดงความโกรธ ใช้คำพูดก้าวร้าวและทำกริยาก้าวร้าว เช่น ใช้สองมือบีบหน้าคนไทย ผืนให้หันมามองหน้าตน แล้วพูดตะโกนใส่หน้า ทำให้พนักงานคนไทยโกรธจนหน้าแดง

ที่โรงงานประกอบชิ้นส่วนรถดักดิน (Power Shovel) แห่งหนึ่ง เมื่อหัวหน้างานไม่สามารถดูแลทีมงานในความรับผิดชอบเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย บริษัททำการแก้ปัญหาโดยผู้บริหารซึ่งเป็นวิศวกรไม่มีความรู้เรื่องการบริหารงาน แบ่งงานไปให้พนักงานอีกคนรับผิดชอบพร้อมกับเลื่อนตำแหน่งโดยแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานเท่ากัน โดยไม่ชี้แจงหรืออธิบายให้หัวหน้าคนแรกเข้าใจ เป็นผลให้เสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขาดทัศนคติที่ดีต่องานและผู้ร่วมงาน ไม่ทำการสื่อสารและไม่ให้ความร่วมมือกัน เมื่อผลิตงานไม่ทัน ต่างฝ่ายก็โทษอีกฝ่าย ฝ่ายหนึ่งให้เหตุผลว่าชิ้นงานที่กระบวนการของตนรับผิดชอบต้องใช้ชิ้นส่วนจากกระบวนการก่อนหน้านี้ซึ่งกระบวนการก่อนหน้านี้ยังไม่ทำส่งมาให้ หัวหน้าของกระบวนการก่อนหน้านี้มีคำตอบว่าได้ทำตามที่กำหนดไว้แล้ว การที่กระบวนการข้างหลังหาชิ้นส่วนไม่เจอ เป็นเพราะกระบวนการก่อนหน้านี้ทำเสร็จแล้วไม่ได้สื่อสารไปยังกระบวนการถัดไปว่าได้ผลิตชิ้นส่วนที่ต้องการแล้วและวางอยู่ที่ใด เพราะกระบวนการก่อนหน้านี้ผลิตงานในความรับผิดชอบเสร็จแล้ว คือ การผลิตงานได้ตามที่กำหนดไว้ คนของกระบวนการถัดมาหาชิ้นส่วนนั้น ๆ และยกไปเองเมื่อต้องการใช้

วิศวกรคนไทยทำงานให้กับบริษัทขายเครื่องจักรขนาดใหญ่ ในฐานะ Sales Engineer ยังไม่มีประสบการณ์ในงานด้านที่ได้รับมอบหมาย บริษัทไม่เคยให้การอบรมให้ความรู้เรื่องการขายและเรื่องการประสานงานเมื่อต้องไปติดตั้งเครื่องจักรให้ลูกค้า ในวันที่ติดตั้งเครื่องจักรหลังจากที่บริษัทขายเครื่องจักรได้โดยคนญี่ปุ่นติดต่อเรื่องการซื้อขายกับคนญี่ปุ่น วิศวกรไทยคนนั้นได้รับมอบหมายให้ไปดูแลการติดตั้ง ซึ่งจะต้องประสานงานกับบริษัทรับช่วงที่รับจ้างทำชิ้นงานเพื่อมาประกอบเป็นโครงสร้างสำหรับติดตั้งเครื่องจักร บริษัทรับช่วงนำชิ้นงานไปส่งไม่ทันตามที่นัดหมาย วิศวกรคนนั้นไม่ได้ติดตามงาน โดยให้เหตุผลว่า ทุกคนรู้หน้าที่ว่าใครควรทำอะไร เมื่อไร ทำให้คนญี่ปุ่นไม่พอใจ เพราะเมื่อไม่มีชิ้นงานเหล่านั้นก็ไม่สามารถทำงานขั้นตอนต่อไปเมื่อชิ้นงานไปถึง จะต้องมีการตรวจเช็ค ว่าครบหรือไม่ มีการทำสี หรือทำชิ้นงานออกมาตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ฯลฯ แต่วิศวกรคนนั้นไม่ทราบว่าตนต้องทำอะไรบ้าง จึงไม่ได้ตรวจเช็คชิ้นงาน คนญี่ปุ่นที่คุมการติดตั้งจึงทำการตรวจเช็คเองด้วยความไม่พอใจ และโกรธมากขึ้นเมื่อพบว่าชิ้นงานไม่เป็นไปตามที่สั่งไว้ ถึงกับตะโกนใส่วิศวกรคนไทย และใช้คำพูดที่เสียมารยาท ทำให้วิศวกรคนไทยโกรธจึงลาออก ณ ตอนนั้นทันที ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นซึ่งเคยเป็น Sales ไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานอยู่ในเหตุการณ์ตอนที่หัวหน้างานชาวญี่ปุ่นต่อว่าคนไทย มีคำถามว่า คำพูดเช่นนั้น กริยาเช่นนั้น ทำกับคนไทยไม่ได้หรือ การทำสิ่งเหล่านั้นในประเทศญี่ปุ่นเป็นเรื่องธรรมดา ผู้ถูกกระทำต้องอดทนต่อสิ่งเหล่านั้น เพราะวัฒนธรรมของญี่ปุ่นสอนให้คนในสังคมญี่ปุ่นยอมรับพฤติกรรมดังกล่าว โดยให้คิดว่าคำพูดรุนแรงนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้

ปรับปรุงและสร้างกำลังใจให้ตัวเองจากคำพูดรุนแรงเหล่านั้น แต่วัฒนธรรมเช่นนี้ไม่เป็นที่ยอมรับคนไทย

3.3.2 การตอบคำถาม

เมื่อคนญี่ปุ่นถามคำถามเพื่อที่จะทราบความคืบหน้าของงาน แต่คนไทยมีความคิดว่าเป็นการหาข้อผิดพลาด ซึ่งทำให้ตนกลายเป็นคนผิด ทำงานไม่ดีและถูกตำหนิด้วยเหตุผลต่าง ๆ คนไทยจึงไม่ตอบคำถามตามที่ควรจะต้องตอบ แต่กลับพูดในสิ่งที่ตนอยากพูด ยกเหตุผลต่าง ๆ มากมายพูดวาทวน สุดท้ายทำให้คนฟังสับสนและไม่ทราบว่าคุณตอบอยู่ตรงไหน เพราะสิ่งที่พูดมาไม่ตรงกับคำถามแม้แต่น้อย แต่สำหรับคนญี่ปุ่นนั้นต้องการทราบเพื่อใช้ในการวางแผน หรือใช้เพื่อเจรจาต่อรอง เช่น มีปัญหาเรื่องการเชื่อมประกอบชิ้นงาน ตำแหน่งไม่ตรงตามที่ลูกค้าได้แจ้งไว้ จึงต้องมีการแก้ไขทำให้การจัดส่งล่าช้า นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการแก้งาน การเสียเวลา ฯลฯ คนญี่ปุ่นถามสาเหตุว่าเพราะอะไรตำแหน่งจึงเคลื่อนไปจากที่กำหนด คนไทยตอบว่า เวลาที่ประกอบงานชิ้นนี้ เราจะต้องตัดแผ่นเหล็กให้เป็นชิ้นส่วนย่อยก่อน แล้วส่งไปยังกระบวนการเจียรขอบ จากนั้นก็จะมีชิ้นส่วนย่อยอีก 2 ส่วนส่งมาจากบริษัทข้างนอก ส่งมาครั้งละ 1,000 ชิ้น จะส่งตามกำหนดที่ทางเราแจ้งไป ถ้าต้องการใช้ก็จะติดต่อให้ส่งเข้ามา แล้วจึงจะนำชิ้นส่วนที่ทางกระบวนการเจียรขอบทำเสร็จแล้วส่งไปยังงานประกอบ นำไปประกอบกับชิ้นส่วนย่อยที่บริษัทข้างนอกส่งเข้ามา คนญี่ปุ่นถามอีกครั้งว่า เพราะอะไรตำแหน่งจึงไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ เป็นเพราะ JIG ไม่ดี หรือว่าชิ้นส่วนย่อยไม่ได้ขนาดหรือบิดงอ จึงทำให้ประกอบเข้าไปตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ไม่ได้ เพราะถ้าหากจัดส่งไม่ทัน จะได้นำข้อมูลแจ้งให้ลูกค้าทราบ เสร็จจากการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย หรือเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

คนไทยมักจะพูดว่า “ไม่เป็นไร” แต่คนญี่ปุ่นกลับคิดว่าเป็นเรื่องที่ร้ายแรง จึงทำให้คนญี่ปุ่นไม่พอใจ เพราะคนญี่ปุ่นจะทำงานกันอย่างจริงจัง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะทุ่มเทใช้สมองอย่างหนักเพื่อคิดหาวิธีการต่าง ๆ มาแก้ปัญหา ถ้ายิ่งแก้ปัญหาไม่ได้ก็จะไม่ยอมเลิกง่าย ๆ คำตอบที่ว่า “ไม่เป็นไร” ของคนไทยนั้นดูเหมือนว่าจะเป็นการคิดในแง่ดี ทำนองว่าค่อยๆคิดกันไปทุกอย่างจะคลี่คลายได้เอง แต่จริงๆแล้วก็มักจะไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลย

บ่อยครั้งที่คนไทยตอบว่า “เข้าใจ” ทั้งๆ ที่ยังไม่เข้าใจอะไรนัก แต่เกรงว่าจะถูกบอกให้อธิบายว่าที่ตนได้ยินนั้นเป็นอย่างไรหากตอบว่าไม่เข้าใจ คนไทยเกรงว่าถ้าเข้าใจผิดจะเสียหน้า หรือกลัวจะถูกมองว่าไม่รู้อะไรจึงไม่ต้องการตอบคำถาม แต่สำหรับคนญี่ปุ่นที่มุ่งถึงความสำเร็จของงาน ไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้ เขาหวังให้งานทำออกมาได้สำเร็จ การที่คนญี่ปุ่นถามว่า “เข้าใจหรือไม่” นั้นก็เพื่อให้แน่ใจว่า งานที่ออกมาจะตรงตามที่เขาสั่งไว้ ถ้าไม่เข้าใจ เขาก็จะอธิบายอีกครั้งโดยใช้คำพูดที่ง่ายขึ้นและเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น เพราะมีอยู่บ่อยครั้งที่คนญี่ปุ่นคิดว่าคนไทยนั้นเข้าใจอย่างดีแล้ว ซึ่งคนไทยก็ตั้งใจปฏิบัติตามที่ตนเข้าใจ แต่กลายเป็นว่าต่างคนต่างเข้าใจกันคนละอย่าง เพราะงานที่ออกมาไม่ใช่อย่างที่สั่งไป คนไทยก็รู้สึกผิดหวังที่

อุตสาหกรรมเหมืองแร่ งาน คนญี่ปุ่นก็ผิดหวังที่งานออกมาไม่ตรงกับที่สั่ง เรื่องนี้ทุกฝ่ายสูญเสียทั้งสิ้น รวมไปถึงบริษัทด้วยเพราะมีต้นทุนจากเวลาที่ไม่เกิดประโยชน์และวัตถุดิบที่เสียไปเพราะงานผิด

3.3.3 การตัดสินใจ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นจะตัดสินใจโดยทุกคนเห็นชอบ ดังนั้นเมื่อจะตัดสินใจในเรื่องหนึ่ง ๆ จึงต้องมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และเมื่อตัดสินใจลงไปแล้วจะถ่ายทอดออกไปเพื่อให้ทราบกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้ต้องใช้เวลาค่อยข้างยาวและการตัดสินใจในเรื่องหนึ่ง ๆ จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เป็นผลให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ยากตามไปด้วย เมื่อคนญี่ปุ่นเข้ามาบริหารงานในประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย การมีความเข้าใจเกี่ยวเมืองไทยระดับหนึ่ง เพื่อสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ตัดสินใจเองได้โดยไม่ต้องถามทางญี่ปุ่น เพราะถ้าไม่เช่นนั้นแล้ว คนไทยจะรู้สึกว่าคุณญี่ปุ่นคนนั้นทำอะไรไม่ได้เลย บริษัทอยู่เมืองไทยแต่ยังต้องคอยรับคำสั่งจากญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นที่มาประจำที่เมืองไทยไม่มีอำนาจเพียงมาคุมคนไทยเท่านั้น คนไทยจึงรู้สึกไม่เชื่อถือและไม่ให้ความร่วมมือตามที่ควร

3.3.4 การปฏิบัติตัว

คนไทยจะสับสนกับคำพูดและการกระทำของคนญี่ปุ่นซึ่งมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทุกครั้งที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะคนญี่ปุ่นที่เพิ่งย้ายมาประจำประเทศไทย สำหรับคนญี่ปุ่นที่มาทำงานในเมืองไทยก็เกิดความสับสนด้วยเช่นเดียวกัน หากว่าต่างฝ่ายต่างมีความสับสนซึ่งกันและกันอยู่อย่างนั้นงานก็จะไม่คืบหน้า เพราะระยะเวลาในการทำงานที่ประเทศไทยของคนญี่ปุ่นไม่ยาวนานนัก โดยคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีวาระการทำงานที่ที่ได้รับมอบหมายเพียง 3-4 ปี เมื่อครบกำหนดก็มีคนญี่ปุ่นคนใหม่มาแทน ซึ่งคนญี่ปุ่นที่มาใหม่จะเริ่มกำหนดสิ่งต่าง ๆ ใหม่ตามที่ตนเคยปฏิบัติมาในวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ที่บริษัทแม่ในญี่ปุ่นส่งมาทำงานในประเทศไทย จะไม่ใช่ผู้บริหารจึงไม่สนใจงานบริหารนัก ทำให้บางครั้งมีคนไทยกุมอำนาจในการบริหารงาน ในขณะที่คนญี่ปุ่นมีหน้าที่เพียงเซ็นเอกสารที่เตรียมให้ และรับทราบข้อมูลหลัก ๆ ที่สำคัญเท่านั้น ทำให้คนญี่ปุ่นไม่มีโอกาสได้รับรู้รายละเอียดต่าง ๆ หรือที่มาที่ไปของข้อมูล สำหรับคนญี่ปุ่นที่มีความมุ่งมั่นสูงที่ทำการบริหารงานตามที่ตนเคยได้รับประสบการณ์มา มักจะทำให้คนไทยสับสนต้องปรับตัวครั้งใหญ่เมื่อเปลี่ยนหัวหน้าชาวญี่ปุ่น เกิดความเครียด เมื่อใกล้ถึงเวลาที่คนญี่ปุ่นต้องกลับประเทศทั้งที่ปรับตัวเข้ากันได้แล้วและกำลังทำงานด้วยกันไปได้ดี และเกิดความกังวลว่าคนญี่ปุ่นที่มาใหม่จะเป็นอย่างไรบ้างจะเข้ากันได้หรือไม่ เพราะมีบ่อยครั้งที่คนไทยได้รับผลกระทบจากการมาของคนใหม่จนต้องเกิดการย้ายงานไปทำหน้าที่อื่น หรือในกรณีที่รุนแรงกว่านั้นอาจถึงกับต้องหางานใหม่ ต้องลาออกจากงานก็มี โอวีทีเอ (OVTA. 2007) ระบุว่า อย่างน้อยสามัญญัติสี่ที่ใช้นั้นในประเทศญี่ปุ่นไปใช้เมื่ออยู่นอกประเทศญี่ปุ่น เพราะสิ่งนั้นไม่ได้เป็นสามัญญัติสี่ในระดับสากล ดังนั้น เมื่อมาทำงานในประเทศไทย หากนำสามัญญัติสี่ของญี่ปุ่นมาใช้ มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างคนไทยกับคน

ญี่ปุ่นจะเป็นไปอย่างไม่น่าประหลาดใจ ทำให้บรรยากาศในการทำงานแย่งชิง ขวัญกำลังใจและความคึกคักในการทำงานต่ำลง และไม่เกิดความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้ คำสบถต่าง ๆ ที่ใช้ในญี่ปุ่นนั้นเป็นคำต้องห้ามสำหรับวัฒนธรรมไทย คนไทยจะดูคนญี่ปุ่นที่มาทำงานในประเทศไทยไม่เพียงแค่ว่าในเรื่องการบริหารหรือความรู้ทางเทคนิคเท่านั้น แต่ยังดูบุคลิกและพฤติกรรมของคนญี่ปุ่นด้วย ทำให้มีความจำเป็นที่คนญี่ปุ่นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือตามที่อิมายิ (Imai, 2008) กล่าวว่า มีคนญี่ปุ่นที่เคยทำงานอยู่ในประเทศอเมริกา อยากจะนำประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติแล้วได้ผลสำเร็จมาใช้ในประเทศไทยบ้าง แต่เรื่องนี้ไม่ได้เป็นที่ยอมรับจากคนไทยหรือแม้แต่คนญี่ปุ่นที่พอจะมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของไทย

โอวีทีเอ (OVTA, 2007) ระบุว่า การนำเอาวิธีการผลิตแบบญี่ปุ่นมาใช้โดยไม่ได้ปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทอื่นนั้น เป็นเรื่องที่ยอมรับได้ แต่การนำเอาวิธีการบริหารที่เคยใช้แล้วประสบความสำเร็จที่อเมริกามาใช้ที่เมืองไทย โดยที่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนอะไรเลยนั้นคงจะเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้นัก

3.3.5 ทศนคติต่องาน

อิมายิ (Imai, 2008) กล่าวว่า คนไทยทำงานด้วยความสนุกสนาน เวลาทำงานก็จะยิ้มแย้ม เพื่อสร้างมิตรต่อผู้ร่วมงาน แต่คนญี่ปุ่นซึ่งจริงจังกับการทำงาน จึงเกิดความไม่พอใจต่อเรื่องนี้ คนญี่ปุ่นบางคนจะโมโหเมื่อเห็นคนไทยยิ้มเวลาทำงาน เพราะคนญี่ปุ่นจะไม่ยิ้มเวลาทำงาน ก่อนข้างเคียดเวลาทำงานและทำคิ้วขมวดอยู่เป็นประจำ จึงคิดว่าคนไทยไม่ตั้งใจทำงาน ไม่รู้จักมารยาทในการทำงาน ทำให้คนไทยไม่กล้าเข้าไปพูดคุยเพื่อสร้างความสนิทสนมด้วย Mr. Imai อดีตผู้บริหารของบริษัทโตโยต้าในประเทศไทยเองมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เช่นกัน เมื่อมาปฏิบัติงานในประเทศไทยในช่วงแรก เขายังไม่เคยชินกับการทำงานไปพร้อมกับรอยยิ้มบนใบหน้า แต่พยายามยิ้มให้ได้มาก ๆ เหมือนกับที่คนไทยทำกัน ภายหลัง Mr. Imai พบว่าการทำงานไปพร้อมกับรอยยิ้มนั้นไม่ได้ทำให้เกิดผลเสียอย่างที่คนญี่ปุ่นคิด Mr. Imai จึงปรับตัวและรอยยิ้มให้กับทุกคนมากกว่ารอยยิ้มจากคนไทยหลาย ๆ คน

3.3.6 ปัญห่อื่น ๆ ที่เกิดขึ้น

จากวัฒนธรรมการให้ความสำคัญเรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว ทำให้คนญี่ปุ่นทุ่มเทกับงานถึงแม้จะหมดเวลาแล้วก็ตาม หากว่ายังทำงานไม่เสร็จก็จะยังไม่ออกจากที่ทำงาน จำเป็นต้องยกเลิกหรือเลื่อนธุระเรื่องอื่นไปเวลาอื่น โอวีทีเอ (OVTA, 2007) ระบุถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า ก่อนหมดเวลาทำงานตอนเย็น ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นจำเป็นต้องรีบออกไปพบลูกค้า จึงสั่งงานให้พนักงานคนไทยแปลเอกสารและส่งแฟกซ์ไปให้ โดยที่ไม่ได้อธิบายอะไร แต่พนักงานคนไทยมีธุระในเย็นนั้นจึงรีบไปทันทีที่เลิกงาน และคิดว่าวันรุ่งขึ้นจะรีบทำงานที่ได้รับมอบหมายทันทีที่มาถึงที่ทำงาน แต่วันรุ่งขึ้นผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกลับต่อว่าเสียงดังทันทีที่พนักงานไปถึงที่ทำงาน โดยไม่ได้สอบถามหรือให้โอกาสพนักงานได้อธิบายเรื่องราว ทำให้

พนักงานโกรธและอับอาย เพราะถูกต่อว่าต่อหน้าพนักงานคนอื่น พนักงานคนนั้นจึงเก็บของและออกไปจากบริษัททันที

เรื่องการบริหารงานของผู้บริหารงานชาวญี่ปุ่นใน โอวีทีเอ (OVTA. 2007) ระบุว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ทำงานมายาวนาน มีความรู้ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี แต่ไม่มีประสบการณ์เรื่องการบริหาร เมื่อมาทำงานที่ประเทศไทย มีผู้ได้บังคับบัญชาหลายสิบคน แต่จะทำงานทุกอย่างที่ทำได้ด้วยตัวเอง หากต้องสั่งงานก็ใช้แต่ภาษาญี่ปุ่น ไม่เห็นความสำคัญเรื่องการทำกำไรจากยอดขาย ไม่สามารถบริหารงานได้ ทำให้พนักงานขาดความเชื่อถือ งานจึงมีคุณภาพต่ำลง เพราะวัฒนธรรมไทยต่างจากญี่ปุ่นตรงที่คนญี่ปุ่นจะปฏิบัติตามหัวหน้าเพราะเป็นหัวหน้าโดยไม่สนใจตัวตนของหัวหน้า

โอวีทีเอ (OVTA. 2007) กล่าวถึงการทำงานแบบญี่ปุ่นว่า ทุกคนจะปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดไว้ หรือสิ่งที่ปฏิบัติต่อกันมา เป็นแบบแผนเดียวกัน ดังนั้นคนในระดับเดียวกัน จะถูกมองว่ามีความสามารถเท่ากันในบรรยากาศการทำงานแบบญี่ปุ่น แต่เมื่อไปทำงานอยู่ในต่างประเทศ ส่วนที่มองไม่เห็นเมื่อตอนที่ทำงานอยู่ในญี่ปุ่น หรือตัวตนที่แท้จริง หรือความสามารถที่แท้จริงจะปรากฏขึ้นมา ดังนั้น การที่คนนั้นสามารถทำงานได้ตอนที่อยู่ญี่ปุ่น ไม่ได้แปลว่าจะสามารถทำงานออกมาได้เมื่อทำงานในต่างประเทศ ทำให้เกิดปัญหาขึ้นเมื่อมาทำงานในประเทศไทย

อิมายิ (Imai. 2008) กล่าวว่าคนญี่ปุ่นที่มาทำงานในประเทศไทยแรก ๆ จะปฏิบัติตามรูปแบบที่ตนเคยชินเมื่อตอนทำงานอยู่ในญี่ปุ่น เพราะการทำงานในประเทศไทยเป็นเรื่องที่คนญี่ปุ่นไม่เคยรู้มาก่อน จึงคิดว่าหากปฏิบัติตามเดิมแล้วจะไม่มีปัญหา แต่กลับลืมนึกถึงความรู้สึกและจิตใจของคนไทย อีกส่วนเป็นเพราะคนญี่ปุ่นได้รับหน้าที่ในการสร้างองค์กรที่เมืองไทย แต่เมื่อต้องปฏิบัติงานจริง ๆ คนญี่ปุ่นต้องตัดสินใจเองและบริหารจัดการเอง ถึงจะเป็นคนญี่ปุ่นที่เคยมาเมืองไทยสองสามครั้งแล้วก็ตาม จำเป็นต้องปรับความคิดใหม่เพื่อให้ทำงานร่วมกับคนไทยให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งไว้ได้ กล่าวคือ คนญี่ปุ่นเคยชินที่จะปฏิบัติตามที่หัวหน้าสั่ง แต่เมื่อมาทำงานในประเทศไทย ตนได้เปลี่ยนมาเป็นคนที่คนไทยจะต้องฟังพา จึงทำอะไรไม่ถูก

คนไทยไม่ค่อยพูด ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ทำให้คนญี่ปุ่นประเมินความสามารถของคนไทยต่ำ และหากคนญี่ปุ่นมอบหมายงานที่คนไทยไม่ถนัด ก็จะมองว่าคนไทยคนนั้นทำงานไม่เป็น อิมายิ (Imai. 2008) กล่าวว่า วิศวกรไทยที่ได้รับมอบหมายให้ไปสอนงานในประเทศตะวันออกกลางได้รับคำชมจากรัฐบาลประเทศนั้น ว่าปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยมเป็นที่ประทับใจอย่างมาก

คนญี่ปุ่นที่บริษัทแม่ส่งมาประจำที่ประเทศไทย จะมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ประมาณ 4 ปี เมื่อใกล้หมดวาระก็จะมีคนญี่ปุ่นคนใหม่มาทำงานต่อโดยช่วงแรกจะเป็นเพียงทำการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และจะเริ่มทำงานจริงเมื่อคนเดิมหมดวาระ ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อวิธีการทำงานหรือนโยบายของคนเดิมกับคนใหม่ไม่สอดคล้องต่อเนื่องกัน มีผลทำให้คนไทยเกิดความ

สับสน มีผลกระทบต่อจิตใจ ทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานหมดไป ซึ่งเป็นเรื่องที่สร้างความกังวลใจให้แก่พนักงานเป็นอย่างมากเมื่อคนญี่ปุ่นใกล้หมดวาระและต้องเดินทางกลับประเทศ

กล่าวคือ ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีคนไทยและคนญี่ปุ่นทำงานร่วมกัน เป็นอุปสรรคในการทำงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เพราะเมื่อมีความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นทางความคิด วัฒนธรรม ค่านิยม ความเคยชิน ฯลฯ ย่อมทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน หากความบาดหมางถึงขั้นรุนแรง จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ ทำให้ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงานที่ดี เกิดความแตกแยก ส่งผลร้ายต่อองค์กร ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการสนับสนุนให้เกิด Monozukuri เพราะความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีมาจากส่วนผสมที่ลงตัวและเทคโนโลยีขั้นสูง กับแรงผลักดันจากทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ และในการทำบำรุงหรือขับเคลื่อนเครื่องจักรนั้นยังจำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมจากคน คนจึงเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้นนอกเหนือจากการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพที่สมบูรณ์แบบตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นั่นก็คือ Monozukuri และนอกจากนี้ เมื่อเกิดความเข้าใจกัน คนจะมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยเหตุนี้คนไทยและคนญี่ปุ่น จำเป็นต้องยอมรับร่วมกันที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของคนญี่ปุ่น

จากแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถกล่าวได้ว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงานเป็นสิ่งที่พนักงานสัมผัสเข้าใจได้ และเป็นวิธีการรับรู้ที่สร้างรูปแบบของความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึง กฎขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร จิตใต้สำนึก ข้อสันนิษฐานที่ไม่มีตัวตน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของคนระหว่างองค์กร มีการกระจายอำนาจ ทำการออกคำสั่ง โดยมีคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

2. Cross Culture ความแตกต่างของวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง ความแตกแยก ฯลฯ เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจระหว่างกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ ความสามัคคี นำไปสู่การพัฒนา ความคืบหน้า การเลื่อนเข้าใกล้เป้าหมาย และบรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ

3. Monozukuri เป็นสิ่งเฉพาะของแต่ละบริษัท เพราะรูปแบบกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของคนญี่ปุ่นในแต่ละบริษัทขึ้นอยู่กับธุรกิจและวัฒนธรรมของแต่ละบริษัท บริษัทจำเป็นต้องทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของคนญี่ปุ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับธุรกิจและวัฒนธรรมของบริษัท ดังนั้น Monozukuri จึงเป็นสิ่งที่ลอกเลียนไม่ได้หรือลอกเลียนได้ยาก โดยคนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้ Monozukuri ประสบความสำเร็จ บริษัทจึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีจิตสำนึกตระหนักถึงส่วนรวม

วัฒนธรรมองค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นจึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไป โดยได้รวมวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นมาผสมผสานกันให้เหมาะสมและลงตัวกับคนที่อยู่ในแต่ละองค์กร โดยจุดร่วมของวัฒนธรรมในองค์กรต่าง ๆ ที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จากการสร้างคนให้มีศักยภาพ เปลี่ยนการบริหารงานให้เป็นที่ทำได้โดยคนไทย คนญี่ปุ่นเปลี่ยนจากผู้ออกคำสั่ง ติดตามผลงานเป็นผู้ให้คำปรึกษา



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

การศึกษาเรื่องปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อสร้างกรอบแนวความคิดที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการศึกษา ซึ่งระบุไว้ในบทที่ 1 โดยมีวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น ข้อมูลส่วนตัว บริษัท รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับ

Cross Culture และ Monozukuri

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 คน โดยจำแนกได้เป็น

1. ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานกิจการในประเทศไทย จำนวน 2 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่นผู้มีประสบการณ์ ด้านการจัดการอุตสาหกรรม การผลิตในประเทศไทย จำนวน 1 คน
3. ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นคนไทยที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 1 คน เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างในการเปรียบเทียบแนวความคิดที่คล้ายกันหรือต่างกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ใช้เครื่องมือ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

1. ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบริษัททั่วไป เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ความเชื่อพื้นฐาน เพื่อให้การสร้างข้อคำถามสอดคล้องกับหลักทาง วิชาการ และบริบท
2. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างแบบสัมภาษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งแบบมี โครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง และวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ตลอดจน พิจารณากำหนดกลุ่มบุคคลที่จะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก
3. ดำเนินการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย 15 ข้อ

4. ดำเนินการปรับปรุงข้อคำถามการสัมภาษณ์

5. ตัวอย่างข้อคำถาม

5.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

5.2 ความคิดเห็นต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อม ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น และผลกระทบที่มีต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

5.3 ความคาดหวังต่อการสร้างคน จากการบริหารงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ช่วงเวลาทำการเก็บข้อมูล

1.1 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 31 มกราคม 2553

1.2 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2553

1.3 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2553

1.4 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 17 มีนาคม 2552

2. ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

2.1 ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 Mr. A AAA อายุ 67 ปี

“ถ้าคนไม่มีศักยภาพ ไม่มีความรู้ที่ลึกซึ้งในรายละเอียด หรือรู้เพียงผิวเผิน ทุกอย่างที่ทำมาและที่เตรียมไว้ ก็จะเป็นเพียงแค่วิธีการเท่านั้น ไม่สามารถทำให้กิจกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง Monozukuri ของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กิจกรรมที่กำหนดไว้คืบหน้าไปได้ แต่การสร้างคนเพื่อตอบสนองภารกิจนั้นจำเป็นต้องใช้เวลานับ 10 ปี”

ทำการสัมภาษณ์เมื่อวันอาทิตย์ที่ 31 มกราคม 2553 ทำงานในประเทศไทยมาเป็นเวลาประมาณ 16 ปี โดยมีประสบการณ์การทำงานดังนี้

2552 – ปัจจุบัน Consultant in the Position of Deputy Managing Director at Company V

2549 – 2551 Advisor for Company III

2542 – 2549 President of Company II

2536 – 2542 General Managing Director of Company I

ช่วงเวลาที่ทำงานอยู่ Company I ดูแลเรื่อง New Model, Business Planning & Preparation , Production Planning, Production, Sales

บริษัทแรกที่เคยทำงานเป็นบริษัทที่ทำกิจกรรมการผลิต สินค้า คือ รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ เดิมมีโรงงาน 2 แห่ง ภายหลังบริษัทต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตจึงสร้างโรงงานแห่งที่ 3 เพิ่มขึ้น แต่เดิมฝ่ายออกแบบ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิตซึ่งมีแผนกผลิต แผนกจัดซื้อ แผนกวางแผนการผลิตและต้นทุน จะมีสำนักงานอยู่คนละอาคารกัน ต่อมาได้ย้ายหน่วยงานต่าง ๆ มาอยู่ในตึกเดียวกัน เพื่อให้มีการสื่อสารที่ดีขึ้น และมาร่วมกันคิดทั้งฝ่ายออกแบบ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เพื่อให้ฝ่ายออกแบบสามารถออกแบบได้ในราคาถูก ผลิตง่าย มีคุณภาพสูง และเป็นไปตามเทคโนโลยีที่ฝ่ายผลิตมีอยู่ เพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ จึงได้ย้ายแผนกวางแผนการผลิตและต้นทุนจากฝ่ายผลิตไปอยู่ในฝ่ายวิจัยและพัฒนา เพราะเดิมที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กับแผนกวางแผนการผลิตและต้นทุน ทำงานแยกกันนั้น ฝ่ายวิจัยและพัฒนาทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปตามที่ตนคิด แต่นำไปผลิตไม่ได้ ไม่เหมาะกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ หรือทำให้ต้นทุนสูง เมื่อย้ายแผนกวางแผนการผลิตและต้นทุนมาอยู่กับฝ่ายวิจัยและพัฒนา ทั้งสองหน่วยงานสามารถร่วมกันคิดพัฒนา ไปพร้อมกับคำแนะนำแบบ Real Time จากแผนกวางแผนการผลิตและต้นทุน ซึ่งมี Know How อยู่ ทำให้ Lead Time ในการพัฒนาสั้นลง และได้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ง่ายเหมาะกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ ในขณะที่มีคุณภาพสูง และมีต้นทุนต่ำ โดย มีผู้บังคับบัญชาเป็นคนญี่ปุ่น ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนไทยและคนญี่ปุ่น

บริษัทปัจจุบัน คือ Company V จังหวัดนครนายก เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยจัดส่งให้บริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งในประเทศไทยถึงประมาณร้อยละ 80 สมาชิกในองค์กร ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่างสุดทุกคนเป็นคนไทย มีผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปรวมทั้งสิ้น 7 คน มีคนญี่ปุ่น 1 คน เนื่องจากปัจจุบันทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ จึงมีคนไทยที่เป็นประธานบริษัทเป็นผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนไทย

2.2 ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 Mr. B BBB อายุ 58 ปี

“คนเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะทำให้กิจกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง Monozukuri ของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมาย เพราะความคิดของคนส่งผลอย่างมากต่อการทำงาน ถ้าหากคิดได้ไม่ดี อาจทำให้บริษัทเสียหายได้”

ทำการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2553 ทำงานในประเทศไทยมาเป็นเวลาประมาณ 9 เดือน

2552 – ปัจจุบัน บริษัทผลิตยูนิตที่อยู่อาศัยในประเทศร่วมทุนกับบริษัทที่เคยทำงานในญี่ปุ่น

2520 – 2550 บริษัทผลิตบ้านที่อยู่อาศัยในประเทศญี่ปุ่น

โดยประสบการณ์การทำงาน 30 ปีในบริษัทผลิตที่อยู่อาศัย รับผิดชอบเรื่อง TQC (TQM) การจัดซื้อของโรงงาน บริหารการผลิต วางแผนการผลิต บริหารข้อมูลสารสนเทศ ปัจจุบันเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ ด้านการบริหารการผลิต วางแผนการผลิต การจัดซื้อ ต้นทุน ทำการอบรมฝึกฝนทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร

บริษัทที่เคยทำงาน บริษัทที่ผลิตที่อยู่อาศัยโดยทำการประกอบส่วนต่างๆ (ห้องต่างๆ) ที่โรงงาน แล้วนำไปติดตั้งยังที่ดินของลูกค้า นอกจากนี้ยังมีโรงงานผลิตผนังภายนอกของที่อยู่อาศัย และโรงงานผลิตสารยึดเกาะ (Adhesive) โดยโรงงานผลิตยูนิตที่อยู่อาศัยมีอยู่ 8 แห่งในประเทศญี่ปุ่น มียอดขายปีละ 12,000 หลัง ก่อตั้งมาแล้วประมาณ 50 ปี ปัจจุบันร่วมทุนกับบริษัทที่ทำธุรกิจก่อสร้างอันดับต้นในประเทศไทย ตั้งโรงงาน 1 แห่งในจังหวัดสระบุรี ประเทศไทย ทำการผลิตที่อยู่อาศัยและผนังภายนอก เริ่มทำการผลิตเมื่อ พ.ศ. 2552 จึงได้รับมอบหมายมาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาการจัดการการผลิตให้กับโรงงานในประเทศไทย มีผู้บังคับบัญชาและคนในระดับเดียวกันเป็นคนญี่ปุ่นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนไทย

2.3 ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 Mr. C CCC อายุ 45 ปี

“ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นโอกาสที่ดีที่จะนำมาเป็นตัวอย่างในการอธิบายให้พนักงานเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นทำงานไปด้วยกันได้อย่างดี เมื่อคนมีศักยภาพมากขึ้น เกิดทัศนคติที่ดี กิจกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง Monozukuri ของญี่ปุ่นก็จะง่ายขึ้น”

ทำการสัมภาษณ์เมื่อวันอาทิตย์ที่ 14 กุมภาพันธ์ 2553 ทำงานเป็นผู้จัดการวิศวกรรมการผลิต ระยะเวลางาน 8 ปี

2544 – ปัจจุบัน ผู้จัดการวิศวกรรมการผลิตของ Company S

2536 – 2544 ผู้จัดการการผลิตของ Company F

บริษัทก่อนหน้านี้ รับผิดชอบดูแลด้านวิศวกรรม ซ่อมบำรุง ปรับปรุงพัฒนาและออกแบบแม่พิมพ์ฉีดพลาสติก ให้คำแนะนำและดูแลการปฏิบัติงานของคนที่อยู่หน้างาน บริษัทมีโรงงานอยู่ที่เครืออุตสาหกรรมที่ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลิตบรรจุภัณฑ์ของเครื่องสำอางค์ส่งให้บริษัทเครื่องสำอางค์ในเครืออุตสาหกรรมเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเป็นคนญี่ปุ่น คนในระดับเดียวกันและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนไทย

ปัจจุบันมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลการผลิต Ept Sealer วางแผนการผลิต กำกับดูแล สั่งการ มอบหมายงาน แก้ไขปรับปรุงกระบวนการผลิต ดูแลด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม R&D และเป็นผู้นำในกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทที่สองซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิต Ept Sealer, Speaker Edge, Nitohard, เทปกาว 2 หน้า, Adhesive Tape บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นก่อตั้งมาประมาณ 100 ปี บริษัทที่ประเทศไทยก่อตั้งมาประมาณ 11 ปี มีโรงงาน 2 แห่งในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ อยุธยา Mr. C CCC มีผู้บังคับบัญชาเป็นคนญี่ปุ่น คนในระดับเดียวกันเป็นคนไทยและคนญี่ปุ่น ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนไทย

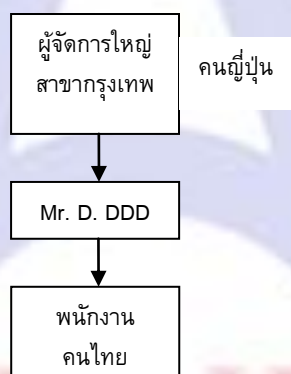
2.4 ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 Mr. D DDD อายุ 74 ปี

“การเคารพคนเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับ TT Co., Ltd. จำเป็นต้องยอมรับบุคลิกของพนักงานเป็นพื้นฐาน เพราะการเคารพคน คือ การพัฒนาศักยภาพความคิดของคนที่มีอยู่

ให้สูงสุด และการยอมรับข้อคิดที่หลากหลายแม้จะต่างจากความคิดเห็นของตน จะช่วยพัฒนาบริษัทให้ก้าวหน้า”

ทำการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2553 ทำงานในประเทศไทยมาเป็นเวลารวมประมาณ 23 ปี โดยมีประสบการณ์การทำงานดังนี้

2539 – 2542	Senior Executive Advisor to President of TT Co., Ltd.
2535 – 2538	Executive Vice President
2530 – 2535	รับผิดชอบงานด้านอำนวยการ การบริหารงานบุคคล แรงงานสัมพันธ์ การบริหารองค์กร การฝึกอบรม กฎหมาย
2519 – 2523	Senior Managing Director รับผิดชอบ Marketing & Sales
2508 – 2512	Supporter to Bangkok Branch Manager of TT Co., Ltd.
2505 – 2507	Supporter to Bangkok Branch Manager of TT Co., Ltd.
2503 – 2505	Supporter to Bangkok Branch Manager of TM Sales Co., Ltd.



รูปที่ 3 ลำดับชั้นการบริหารงานใน TT Co., Ltd.

เดินทางมาปฏิบัติงานในประเทศไทยครั้งแรก ทำหน้าที่ช่วยเหลืองานผู้จัดการใหญ่ TM Sales Co., Ltd. มีคนญี่ปุ่น 7 คน พนักงานคนไทย 70 คน รวมทั้งดำเนินการจัดตั้ง TT Co., Ltd. เสร็จสิ้นใน พ.ศ. 2505 และเปิดโรงงานแห่งแรก พร้อมกับปิด TM Sales Co., Ltd. ในปีเดียวกัน โดยมีคนญี่ปุ่น 7 คน พนักงานคนไทย 300-400 คน ผลิตและจำหน่ายรถยนต์นั่งส่วนบุคคล รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ รถบรรทุก นำเข้าและจำหน่าย ชิ้นส่วนจากซัพพลายเออร์ซึ่งตั้งโรงงานพร้อมกับ TT Co., Ltd. มีทั้งบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทไทย แต่ในตอนเริ่มแรกชิ้นส่วนทั้งหมดจะนำเข้าจากญี่ปุ่น ปัจจุบันชิ้นส่วนของรถบรรทุกเกือบทั้งหมดซื้อจากในประเทศไทย ซึ่งมากกว่าปริมาณชิ้นส่วนของรถยนต์นั่งส่วนบุคคลที่ซื้อในประเทศไทย ที่ TT Co., Ltd. นั้น Mr. D DDD มีหน้าที่รับผิดชอบงานบุคคล แรงงานสัมพันธ์ งานอำนวยการ (General Affairs)

ได้รับหน้าที่ให้มาปฏิบัติงานในประเทศไทยครั้งที่ 2 รับผิดชอบงานบุคคล แรงงานสัมพันธ์ การนำเข้า คุมตัวแทนขายต่างจังหวัด ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

ภารกิจในการมารับตำแหน่งในประเทศไทยครั้งที่ 3 ดูแลผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศ รวมกรุงเทพทั้งหมด 60 แห่ง

ครั้งที่ 4 รับผิดชอบงานอำนวยการ (General Affairs) งานบุคคล แรงงานสัมพันธ์ ดูแลงานขายทั่วประเทศ การฝึกอบรม งานกฎหมายในฝ่ายบริหารจัดการ (มี 3 ฝ่ายหลัก คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิตภัณฑ์)

เกษียณอายุการทำงานเมื่อ พ.ศ. 2538 หลังจากที่เคยบวระการปฏิบัติงานในประเทศไทยครั้งที่ 5 ในตำแหน่ง Executive Vice President

หลังจากเกษียณงานแล้วยังคงสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ TT Co., Ltd. ใน ตำแหน่งของ Senior Executive Advisor to President



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ระบุในบทที่ 3 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานกิจการในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย และผู้บริหารระดับกลางที่เป็นคนไทยที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมการผลิต รวมทั้งหมด 4 คน สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทยกับญี่ปุ่นที่ได้รับทราบในระหว่างที่บริหารกิจการในประเทศไทย

1.1 สิ่งที่ Mr. A AAA ได้รับทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทย-ญี่ปุ่นมีดังนี้

1.1.1 ส่งงานไปแล้ว ทำไม่ทัน แต่ไม่รายงาน เมื่อตามงานจะได้รับคำตอบว่า “ยังไม่เสร็จ” ทุกครั้ง Mr. A AAA จึงถามถึงความคืบหน้าของงาน ได้รับคำตอบว่า “ยังไม่ได้ทำอะไรเลย” จึงถามถึงเหตุผล ได้รับคำตอบ คือ “เพราะว่าไม่เข้าใจว่าบอกอะไร ก็เลยรออยู่”

1.1.2 สั่งให้สร้างทีมงานแบบ Cross Functional Team ได้รับคำตอบว่า “ตั้งทีมไม่ได้ เพราะไม่มีคนที่ดี” เนื่องจากต่างคนต่างทำงานของตนไม่สนใจฝ่ายอื่น Mr. A AAA จึงกำหนดให้ทีมคนไทยกับทีมคนญี่ปุ่นค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานมาส่งภายใน 7 วัน ปรากฏว่าสาเหตุหนึ่งในหลาย ๆ สาเหตุที่คนญี่ปุ่นส่งมา มีเรื่องคนไทยไม่ปฏิบัติตามแผนงาน (Schedule) และ หนึ่งในเหตุผลจากคนไทย คือ คนญี่ปุ่นวางแผนไม่ดี จากนั้น Mr. A AAA จึงตั้งทีมที่มีคนไทยกับคนญี่ปุ่น มอบหมายงานให้วางแผนร่วมกัน เพื่อจะได้สอบถามกัน ทำให้งานเป็นไปตามแผน

1.1.3 ในบริษัทปัจจุบัน Mr. A AAA ได้เสนอให้มีการหมุนเวียน (Rotation) หน้าที่งาน และได้อธิบายเหตุผลให้ประธานบริษัทรับทราบ โดยเริ่มจากระดับกลางก่อน เนื่องจากคนไทยยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนได้อย่างลึกซึ้ง จึงมีผู้จัดการคัดค้านสาเหตุเพราะไม่ถูกกับหัวหน้าหน่วยงานที่จะเวียนไปทำงาน

1.1.4 สิ่งที่ทำให้ Mr. A AAA ตกใจอย่างมาก คือ ผู้จัดการฝ่าย กลับบ้านเวลา 5 โมงตรงทุกวัน ไม่ทำงานล่วงเวลา เมื่อเรียกผู้จัดการฝ่าย 3 คนมาสอบถามทีละคน ได้รับคำตอบเหมือนกันคือ ถึงงานจะเสร็จช้าก็ไม่ใช้ความรับผิดชอบของตน เป็นเพราะคนทำ ทำงานซ้ำเอง Mr. A AAA คิดว่าเรื่องนี้เป็นเพราะผู้จัดการได้รับคัดเลือกจากพนักงานธรรมดาที่ขยันทำงานให้บริษัท เลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้จัดการและได้รับคำขอบคุณจากประธานบริษัทที่ช่วย

ตราครุฑทำงานให้บริษัท คนเหล่านั้นจึงคิดไปเองว่า ต่อไปนี้จะทำตัวสบาย ๆ ก็ได้ไม่เป็นไร ดังนั้น Mr. A AAA จึงได้กำหนดหัวข้อและเรียกประชุมทุกวันหลัง 5 โมงเย็น ทำให้ยังกลับบ้านไม่ได้ และตั้งคำถามผู้จัดการ แต่เนื่องจากผู้จัดการไม่ได้ทำงานเองจึงตอบคำถามไม่ได้ ต้องเดินออกไปนอกห้องถามพนักงานทุกครั้ง สุดท้ายผู้จัดการก็ให้พนักงานเข้ามานั่งในห้องประชุมคอยตอบคำถาม ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ Mr. A AAA จึงสั่งให้พนักงานออกไปนอกห้องประชุมและให้ผู้จัดการตอบคำถามเอง ในครั้งต่อ ๆ ไปผู้จัดการจึงปรับปรุงดูแลและตรวจงานมากขึ้นเพื่อให้สามารถตอบคำถามได้

1.1.5 ผู้หญิงที่ทำงานในสำนักงานใส่รองเท้าแตะ (Slipper) เดินไปเดินมาทั่วอาคาร ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความไม่มีระเบียบวินัย โดยเฉพาะเมื่อมีผู้มาเยี่ยมชม ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ต่ำลงในสายตาของบุคคลภายนอก Mr. A AAA จึงได้สั่งไม่ให้ใส่รองเท้าแตะ (Slipper) ปรากฏว่าถูกต่อต้าน ทุกคนไม่ยอมปฏิบัติตาม เมื่อได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงขอความร่วมมือไม่ให้ใส่ในที่ระโหฐาน เพื่อภาพลักษณ์ของส่วนรวม

Mr. A AAA เรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ได้พบดังนี้

1. ไม่ค่อยใส่ใจเรื่องการพัฒนาตน ถ้าหากไม่ใส่ใจในเรื่องนี้ก็จะไม่พยายาม ไม่ขวนขวายหาความรู้ใส่ตัว ถ้าพอใจในสภาพหรือผลงานปัจจุบัน ก็จะไม่มีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาตน ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับใครได้
2. จิตสำนึกยังน้อย มีความรู้เพียงผิวเผิน ยังไม่ลึกซึ้ง
3. การทำงานเป็นทีมมีน้อย

1.2 สิ่งที่ Mr. B BBB ได้รับทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทย-ญี่ปุ่นมีดังนี้

1.2.1 มีการแบ่งอย่างชัดเจนระหว่างคนทำงานที่ไลน์ผลิตกับหัวหน้า เพราะสถานที่ปฏิบัติงานอยู่คนละที่ หัวหน้านั่งที่โต๊ะอยู่ในห้องปรับอากาศ ผู้ปฏิบัติงานยืนทำงานอยู่หน้างานในไลน์ผลิตอากาศร้อน ทำให้หัวหน้างานสั่งงานไม่ได้เพราะไม่รู้สถานการณ์ที่แท้จริงของหน้างาน สิ่งแบ่งกันระหว่างคนทำงานในห้องปรับอากาศกับคนทำงานในไลน์ผลิตยังมีเรื่องเงินเดือนที่แตกต่างกันมาก ทำให้มีความรู้สึกว่าเป็นคนละพวกกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่มีในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ทุกคนจะเท่าเทียมกัน หัวหน้าก็ทำงานอยู่ในไลน์ผลิต และแม้แต่คนที่อยู่ในตำแหน่งสูงหรือผู้บริหารระดับสูงก็ไปที่หน้างาน เพื่อได้รับทราบสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและมีข้อมูลปัจจุบันอยู่เสมอทำให้สามารถสั่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าไม่ไปหน้างานก็จะไม่มีข้อมูลทำให้คิดอะไรไม่ออก เช่น ของที่จะถูกนำไปใช้งานอย่างไร ถ้าเข้าใจวิธีการใช้งานแล้วจะสามารถคิดหาวิธีการผลิตที่ทำให้ของออกมาได้ตามความต้องการ ดังนั้นหัวหน้าควรเข้าไปไลน์ผลิตดูให้เห็นด้วยตาของตนเองเพื่อรับทราบข้อมูลที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงนั่งอยู่ที่โต๊ะรอ

ให้มีคนมารายงาน เรื่องการคิดวิธีผลิตนี้คนญี่ปุ่นที่อยู่ในไลน์ผลิตเป็นคนคิดเพราะคนรู้ข้อมูล เป็นอย่างดี แต่สำหรับคนไทย คนที่คิด คือ หัวหน้าที่นั่งทำงานในห้องปรับอากาศ แล้วถ่ายทอดสิ่ง นั้นแก่คนที่อยู่ในไลน์ผลิต ทำให้มีหลายครั้งที่ไม่สามารถผลิตออกมาได้

1.2.2 ผู้ที่ควรเข้าไปรับทราบสถานการณ์ของไลน์ผลิตนั้นนอกจากหัวหน้า งานแล้ว ยังมีพนักงานขายที่ควรจะต้องไปศึกษาที่หน้างาน เพราะทำให้เข้าใจได้อย่างถูกต้อง ว่าสามารถผลิตของได้ตามที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ทำให้สามารถลดต้นทุนเรื่องเวลาในการเจรจา กับลูกค้า และเวลาในการค้นหาความลงตัวของความต้องการของลูกค้ากับความสามารถใน การผลิต แต่พนักงานขายที่บริษัทนี้ไม่ได้เข้าไปดูการผลิตในขณะที่ทำการผลิต

1.2.3 อีกเรื่องที่ทำให้แปลกใจ คือ การใส่รองเท้าแตะ (Slipper) ในสำนักงาน ซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับในญี่ปุ่น เพราะเมื่อจะออกไปไลน์ผลิตจะต้องเปลี่ยนรองเท้า และคนในไลน์ ผลิตเมื่อจะเข้าไปในสำนักงานจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นรองเท้าแตะ (Slipper) ทำให้รู้สึกยุ่งยากไม่ ยอยากทำ เป็นอุปสรรคต่อการที่หัวหน้างานจะเข้าไปที่ไลน์ผลิต หรือการที่คนในไลน์ผลิตจะเข้ามา หาหัวหน้าในสำนักงาน ส่งผลให้ขาดการสื่อสาร ไม่มีการส่งข้อมูลถึงกัน และหากมีเรื่องฉุกเฉิน เกิดขึ้น ต้องรีบไปที่ไลน์ผลิตจะเสียเวลาเปลี่ยนรองเท้าทำให้เกิดความล่าช้า หัวหน้าจึงไปที่ไลน์ ผลิตทั้ง ๆ ที่ใส่รองเท้าแตะ (Slipper) อยู่ การกระทำเช่นนี้เป็นเรื่องนี้อันตรายมากเพราะไม่ได้ใส่ อุปกรณ์ป้องกัน จึงทำให้ Mr. B BBB คิดว่าการใส่รองเท้าแตะ (Slipper) เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่แสดง ถึงกำแพงกันที่แบ่งให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างคนทำงานในห้องปรับอากาศที่มี เงินเดือนสูงกับคนทำงานที่ไลน์ผลิตที่มีเงินเดือนต่ำ และเป็นแรงจูงใจให้ Mr. B BBB วางแผน ที่จะสอนทุกคนให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ไม่ควรใส่รองเท้าแตะ (Slipper) โดย Mr. B BBB เข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้ต้องใช้เวลากว่าจะเป็นที่ยอมรับอย่างทั่วถึง เนื่องจากคนไทยกับคนญี่ปุ่น มีความเคยชินที่ต่างกัน นอกจากนี้ Mr. B BBB กล่าวถึงตอนที่ไปเยี่ยมที่ญี่ปุ่นว่า ได้พบคนที่ ใส่รองเท้าแตะ (Slipper) จึงได้ยกเลิกการค้ากับ Supplier นั้น เพราะเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง

1.2.4 คนไทยตอบคำถามไม่ตรงประเด็น จะแก้ตัวก่อนเสมอ แล้วก็ทำอะไร จบอยู่เพียงเท่านั้น คนญี่ปุ่นไม่ยากฟังคำแก้ตัวแต่ยอมรับฟังเหตุผลมากกว่า เพื่อนำมา แก้ไขและจะไปดูที่หน้างานแล้วสอนคนในไลน์ผลิตให้ทำงานออกมาได้ไม่ผิดพลาด หรือบางที คนที่ไลน์ผลิตก็สามารถคิดวิธีแก้ไขได้เอง

1.3 สิ่งที่ Mr. C CCC ได้รับทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทย-ญี่ปุ่นมี ดังนี้

1.3.1 ส่วนใหญ่ได้ทำงานกับคนญี่ปุ่นที่มีอายุมากจึงไม่ค่อยมีปัญหา แต่ ปัญหาที่ได้เจอจะเป็นเรื่องที่เกิดจากคนไทยเสียส่วนใหญ่ เช่น ไม่ตรงต่อเวลา เรื่องนี้ได้ทำการ แก้ไขโดยให้ความรู้ ซึ่งมอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจตั้งแต่เริ่มเข้า ทำงานกับบริษัทเกี่ยวกับเรื่องการรักษาเวลาพนักงานจะมีความรู้สึกว่าจะรู้ แต่เหตุผล คือ เวลา นั้นเกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทและ

สร้างความพึงพอใจให้ แก่ลูกค้า และเป็นระเบียบวินัยในการทำงาน

1.3.2 คนญี่ปุ่นทำงานอย่างจริงจัง ส่วนคนไทยทำไปเล่นไป จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจให้แก่คนไทยและค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

1.3.3 คนไทยรู้สึกว่าคุณญี่ปุ่นเข้มงวดในการทำงาน เพราะเคยมาติดตามงานว่าทำได้ถึงไหนแล้ว ซึ่งพนักงานบางคนไม่เข้าใจจึงไม่จงรักภักดีต่อบริษัทจะไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้นจำเป็นต้องให้ความรู้และพัฒนาเรื่องการควบคุมอารมณ์ ระเบียบวินัย และมีการนำวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นแบบใหม่ คือ New Ho-Ren-So มาใช้เพื่อให้มีการรายงานตามสายบังคับบัญชา และทำการสื่อสารแบบสองทาง

1.4 สิ่งที่ Mr. D DDD ได้รับทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทย-ญี่ปุ่นมีดังนี้

1.4.1 ในครั้งแรกที่มาทำงานในประเทศไทย Mr. D DDD ไม่รู้ว่าคุณคนไทยมีวิธีการทำงานอย่างไร ดังนั้น ที่บริษัทญี่ปุ่นจึงใช้วิธีการทำงานแบบญี่ปุ่น แต่พนักงานคนไทยยังใช้วิธีการทำงานตามแบบที่คนไทยปฏิบัติกัน ทำให้รู้สึกว่าคุณคนไทยทำงานช้า สำหรับ Mr. D DDD ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ไม่ดี เพราะคิดว่าการทำงานช้ามักจะมาจากวัฒนธรรม น้ำใจ กิริยา มารยาทของคนไทย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมเท่านั้นที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะเปลี่ยนได้ลำบาก ไม่สามารถเปลี่ยนได้ในทันที จำเป็นต้องให้การศึกษาอบรม จึงต้องจัดความรู้ด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นให้กับคนไทย ซึ่งแตกต่างไปจากการบริหารแบบอเมริกาหรือยุโรป

1.4.2 การที่แต่ละประเทศมี Background และความเป็นมาที่ต่างกัน ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ต่างกัน เช่น คนญี่ปุ่นพูดเสียงดัง ซึ่งเป็นจุดที่ไม่ดี ส่วนคนไทยจะมีความเกรงใจ ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ตอนที่อยู่ญี่ปุ่นหากมีโอกาส Mr. D DDD จะให้คำแนะนำคนที่จะมาปฏิบัติงานในประเทศไทยว่า อย่าตะคอกเสียงดัง อย่าว่าต่อหน้าคนอื่น เพราะเมื่อต่อว่าไปแล้วคนญี่ปุ่นนั้นก็กังวลว่าคุณไทยที่ถูกต่อว่าจะมาทำงานหรือไม่ ถึงแม้ว่าจะเรียกเจ้าตัวมาพูดทำความเข้าใจกัน แต่ไม่ทำความเข้าใจกับคนอื่นที่อยู่ในเหตุการณ์ที่ได้ยินจึงยังคงมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อญี่ปุ่นคนนั้น เช่น คนไทย 100 คน ถูกต่อว่า 1 คนแต่อีก 99 คนที่ไม่ได้ถูกต่อว่าก็ได้ยินด้วยและทุกคนเกิดความไม่พอใจ แต่ทำความเข้าใจกับคนไทย 1 คนที่ถูกต่อว่า ส่วนอีก 99 คนยังคงไม่เข้าใจ ถึงจะไม่เป็นไรแต่เรื่องนี้จะกลายเป็นปัญหาในอนาคตอีกหลายปีต่อมา เพราะคนญี่ปุ่นที่มาปฏิบัติงานเมื่อครบวาระก็กลับประเทศญี่ปุ่นแล้วมีคนญี่ปุ่นคนใหม่มาแทน ส่วนคนไทยนั้นยังคงอยู่และเก็บความไม่พอใจไว้ต่อไป

1.4.3 คนญี่ปุ่นขยันมาก คนไทยขยันน้อยกว่าและไม่มียิน เพราะเดิมมาจากสังคมกสิกรรม ซึ่งยังเป็นค่านิยมที่ดีต่ออยู่จนถึงปัจจุบัน เมื่อมาทำงานแบบญี่ปุ่นจึงลำบาก เพราะการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นต้องปฏิบัติตามกฎ

1.4.4 คนไทยมีความเป็นปัจเจกชนสูงชอบอยู่เดี่ยว ไม่ค่อยรักษากฎระเบียบ คนญี่ปุ่นชอบอยู่เป็นกลุ่ม มีจิตสำนึกในส่วนรวมสูงมาก อย่างน้อยในเวลางานจะปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด ซึ่งแสดงถึงค่านิยมที่ต่างกัน เนื่องจากค่านิยมเป็นสิ่งที่บังคับให้คนในสังคมปฏิบัติตาม ในเรื่องการตัดสินใจก็เช่นกัน คนไทยจะทำการตัดสินใจจากคนที่อยู่ในระดับบนแล้วถ่ายทอดคำสั่งลงไปยังคนในระดับล่าง คนญี่ปุ่นจะปฏิบัติในทางตรงกันข้ามคือ คนในระดับล่างปรึกษากันแล้วเสนอความคิดเห็นขึ้นไปจากนั้นจะปรึกษาหารือร่วมกันขึ้นไปเรื่อยๆตามลำดับชั้น

1.4.5 สำหรับสิ่งที่ทำให้ Mr. D DDD ตกใจในเรื่องงาน คือ การรักษาเวลาอย่างเคร่งครัด เมื่อสั่งให้ทำงานให้เสร็จภายในเดือนนี้ แต่คนไทยผลัดไว้ทำให้เดือนหน้าหรือเดือนถัดไป ไม่รักษา Dead Line

1.4.6 คนญี่ปุ่นมองคนไทยว่าไม่มีการวางแผน ไม่รักษากฎ ไม่ยึดติดกับกฎ รักษาสระ ให้ความร่วมมือไม่พอ ร่าเริง ใจดี มองโลกในแง่ดี ฯลฯ มีมุมมองทางคุณค่าของงานว่าสนุก น่าสนใจ ซึ่งสำหรับคนไทยแล้วสิ่งเหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนอันยิ่งใหญ่ ในทางกลับกันคนไทยจะมองคนญี่ปุ่นว่าเข้มงวดเรื่องเวลา มุ่งมั่นทำงาน หน้าไม่มีรอยยิ้ม รวมตัวกันเป็นกลุ่มมากกว่าเดี่ยว ฯลฯ

Mr. D DDD คิดว่า เป็นเพราะความเป็นมาและวัฒนธรรมที่ต่างกัน จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น ดังนั้นทั้ง 2 ฝ่ายจึงต้องทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน คนไทยต้องเข้าใจว่าคนญี่ปุ่นเป็นอย่างไร คนญี่ปุ่นต้องเข้าใจว่าคนไทยเป็นอย่างไร จำเป็นต้องเปิดใจให้กว้างยอมรับความแตกต่าง คนญี่ปุ่นถูกสอนมาให้ปฏิบัติตามคำสั่งจากบริษัทแม่ กฎระเบียบบริษัท จึงป้องกันตัวไม่ให้ทำผิดกฎทำให้รู้สึกกดดันแล้วมีปฏิกิริยาออกมาโดยการพูดด้วยน้ำเสียงที่ไม่เป็นมิตรและเสียงดัง ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นหลายคนจะหยาบคาย กักขฬะ Mr. D DDD กล่าวว่าเขาก็เคยเป็นเช่นนั้นในช่วงแรกที่มาปฏิบัติงานในประเทศไทย ซึ่งเป็นเรื่องที่ผิดพลาดอย่างมาก Mr. D DDD จึงได้แนะนำสิ่งนี้ให้แก่ผู้จัดการที่จะมารับตำแหน่งในประเทศไทยไม่ให้นำพฤติกรรมดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อไม่ให้มีปัญหาเกิดขึ้น

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ คนไทยเรียนรู้ความขยันของคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นศึกษาประวัติความเป็นมาของประเทศไทย และทั้งสองฝ่ายต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างบน สามารถสรุปได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมที่ต่างกันระหว่างไทยกับญี่ปุ่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ประสบในระหว่างรับหน้าที่ในประเทศไทย มีประเด็นในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคำสั่งหรือกฎระเบียบ จิตสำนึกต่อส่วนรวม การรักษาเวลา วิธีปฏิบัติงาน ดังนั้นคนไทยและคนญี่ปุ่นควรทำความเข้าใจกันเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

2.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. A AAA

2.1.1 Monozukuri ตามแนวคิดของ Mr. A AAA

ในการทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นก่อนอื่นต้องทำ Drawing ที่สามารถผลิตให้มีคุณภาพสูงได้ง่ายและต้นทุนต่ำ โดยมีเป้าหมาย คือ การทำทั้ง Hard (Machine) และ Soft (System) ให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีต้นทุนต่ำ และ Good Timing อย่างต่อเนื่องเพื่อบริษัทที่ดีขึ้นโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม โดยมีแนวคิดดังนี้ ถ้าเป็นองค์กรระดับบริษัท คือ วิธีดำเนินงานให้คืบหน้าโดยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ถ้าเป็นองค์กรระดับกลุ่มบริษัท (หลายบริษัทรวมตัวกัน) จำเป็นต้องรวมเทคโนโลยีเข้าเป็นหนึ่งเดียว รวมข้อมูลเข้าเป็นหนึ่งเดียว หรือรวมสารสนเทศ (IT) เข้าเป็นหนึ่งเดียว เช่น ในระบบพลังงานแสงอาทิตย์จะมีบริษัท โอ ผลิตตัว Solar Cells และบริษัท โบ ผลิต Generator ร่วมมือกันสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมา คือ การสร้างพลังงานขึ้นมาจากพลังงานแสงอาทิตย์ ซึ่งถ้าหากในองค์กรระดับบริษัทยังไม่สามารถทำได้สำเร็จ องค์กรในระดับกลุ่มบริษัทก็จะทำให้สำเร็จไม่ได้ นอกจาก Hard (Machine) และ Soft (System) แล้วยังต้องคำนึงถึงเรื่องคนด้วย เพราะคนเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างคน โดยการให้ความรู้และส่งเสริมให้มีการพัฒนาและมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นสามารถเป็นไปได้อย่างราบรื่น

กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่ทำเมื่อประมาณ 15–20 ปีที่แล้ว เปลี่ยนจากการทำงานเป็น Process เป็น Front Loading (คำเรียกของ Company I และ บริษัท G โดยบริษัทอื่นจะเรียกว่า Design-in) ปัจจุบันเน้นการทำงานเป็นทีมแบบ Cross Functional Team เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นคือ ผลิตของที่ถูกกว่าเดิม ผลิตของที่ดีกว่าเดิม ผลิตของได้เร็วกว่าเดิม และเพื่อให้ขายได้จำนวนมากจำเป็นต้องผลิตของที่มีคุณภาพดีไม่ว่าจะเป็นการผลิตในจำนวนมาก (Mass Production) หรือผลิตในจำนวนน้อยก็ตาม

2.1.2 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. A AAA ที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

การจะทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมายนั้น ต้องใช้เวลายาวนานมาก ดังนั้นถ้าผู้นำไม่ใช่คนที่มีความตั้งใจจริง ยอมล้มเลิกเสียก่อน จะเปลี่ยนแปลงค่านิยมไม่ได้ แต่โดยส่วนตัวแล้ว Mr. A AAA คิดว่า พฤติกรรมที่มาจากวิถีคิด ความเคยชิน หรือค่านิยม และวัฒนธรรมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสิ่งสำคัญคือ

1. ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยแบ่งตามระดับชั้น เช่น ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน เป็นต้น

2. ต้องมีการตรวจสอบปีละ 1-2 ครั้ง เพื่อ Audit ว่าได้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้หรือไม่

3. นำสิ่งที่ผู้จัดการฝ่ายต้องทำ และเป้าหมาย รวมทั้งกำหนดการ ไปทำให้เป็นรูปธรรมโดยการขยายผล Hoshin Kanri ซึ่งได้เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาทักษะ การบริหารจัดการของผู้จัดการฝ่ายให้สูงขึ้น (Skill Up) สำหรับ Hoshin Kanri นี้ จะมีความหมายกว้างกว่า Policy Management เพราะความหมายครอบคลุมถึงการวางแผน การจัดทำนโยบาย การประกาศใช้ การนำไปปฏิบัติ การติดตามผล การประเมินผล การทบทวนและแก้ไขปรับปรุง การบริหารดูแล นอกจากนี้ ผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อยที่สุด ดังนี้

1. ความต้องการที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น

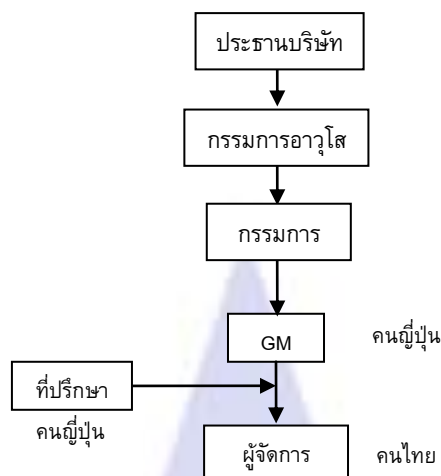
2. ความตั้งใจจริง

3. ชอบความท้าทาย เพราะจะทำให้เกิด How to

แต่ในการสร้างผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ จะต้องใช้เวลายาวนาน

Mr. A AAA คาดหวังให้ผลที่ออกมานั้นสามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัท และสามารถสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะเพิ่มขึ้นได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยใช้วิธีการที่กล่าวมาข้างต้น

ในช่วงเวลาที่ Mr. A AAA ทำงานให้กับ Company I นั้น Mr. A AAA คาดหวังที่จะสร้างผู้บริหารระดับบนที่เป็นคนไทย ซึ่งไม่สามารถทำได้ในทันที ดังนั้นจึงเริ่มจากการบริหารงานที่เป็นแบบไทยก่อน โดยผสมผสานวัฒนธรรมไทยกับญี่ปุ่นให้กลมกลืนกัน และค่อย ๆ เพิ่มทักษะให้คนไทยไปพร้อม ๆ กัน ถ้ามีทักษะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 80 ของทักษะที่ผู้จัดการทั่วไป (GM) ควรจะมี ก็จะแต่งตั้งคนไทยให้เป็นผู้จัดการทั่วไป (GM) ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งไม่จำเป็นต้องรอให้ถึงฤดูกาลการเลื่อนตำแหน่ง สามารถโปรโมทเร็วกว่าปกติได้ถ้ามีผลงานเป็นที่ประจักษ์ โดยเป้าหมายนี้จะพิจารณาตั้งแต่ระดับ GM ลงมา ส่วนระดับที่อยู่ข้างบนนั้นจะมีทั้งคนญี่ปุ่นและคนไทย ซึ่งอยู่นอกเหนือการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในการบริหารงานปกติ



รูปที่ 4 ลำดับชั้นการบริหารงานใน Company I

ผลที่ออกมาจริงนั้น พนักงานได้รับรู้ถึงความสุขของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น มีการสร้างทีมงานที่รวมคนซึ่งประสงค์จะทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ด้วยกัน ซึ่งคนที่มาสร้างทีมด้วยกันในตอนเริ่มแรกเป็นคนที่อยู่หน้างาน กำหนดให้แต่ละทีมมีสมาชิก 5 คน โดย Mr. A AAA ตั้งโจทย์ให้ทีมไปคิด เช่น เปลี่ยนการทำงานของเครื่องจักรจากการบังคับด้วยมือ (Manual) เป็นอัตโนมัติ ส่วน Mr. A AAA จะคอยเฝ้าดูความคืบหน้าว่าทำได้ถึงไหน และมีปัญหาติดขัดที่ใดบ้าง หากมีอุปสรรค Mr. A AAA จะคอยให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำ หรือตั้งโจทย์เรื่องปัญหาคว้นด้าจากรถสามล้อ Mr. A AAA แนะนำให้ทีมงานเปลี่ยนเป็นรถยนต์ที่ใช้ไฟฟ้า พวกเขาก็ทำได้สำเร็จ ซึ่งตัวอย่าง 2 เรื่องนี้ Mr. A A A เคยมอบหมายให้วิศวกรทำ แต่ไม่สำเร็จ จึงทำให้วิศวกรรู้สึกถึงพลังของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น ดังนั้นการทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่เชื่อมโยงไปยังผลสำเร็จของบริษัทจึงเป็นสิ่งสำคัญ ด้วยเหตุนี้ Company I จึงได้ทำการจัดองค์กรใหม่โดยมีเป้าหมาย คือ ทำของที่ดีกว่าเดิม ทำให้เครื่องจักรเป็นอัตโนมัติ และ Kaizen เช่น ทำให้รถสามล้อวิ่งได้เร็วขึ้น และ Company I ได้นำมาทำเป็นรณรงค์ชมสถานที่สำหรับผู้มาเยี่ยมชมซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ส่งวัยจากญี่ปุ่น เนื่องจากภารกิจนี้ต้องใช้เวลาอันจึงเห็นผลสำเร็จ ดังนั้นหากไม่มีการติดตาม งานจะไม่ราบรื่น หลังจากทีมงานที่สมาชิกทั้งหมดเป็นคนหน้างานประสบผลสำเร็จ ต่อมา Mr. A AAA ได้แนะนำให้ตั้งทีมงานที่มีสมาชิกเป็นวิศวกรและคนหน้างาน

สำหรับบริษัทปัจจุบันที่ Mr. A AAA ทำงานอยู่ ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทมีความใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพโดยเห็นได้จากการลงทุนในเครื่องจักรที่ทันสมัย แต่ความรู้ในการบริหารจัดการยังมีน้อย เพราะไม่มีการทำแผนการใช้เครื่องจักร จึงยังไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้เต็มประสิทธิภาพ บริษัทนี้จำเป็นต้องมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร ทั้งเครื่องจักร

วัตถุดิบ และเงินทุน นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญ คือ การสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยพัฒนาคนที่มีอยู่ให้มีความสามารถสูงขึ้น จากวิธีการในการปฏิบัติเพื่อเป็นเส้นทางให้บรรลุเป้าหมาย แต่ถึงแม้บริษัทจะจัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ไว้มากมาย ถ้าคนไม่มีศักยภาพ ไม่มีความรู้ที่ลึกซึ้งในรายละเอียด หรือรู้เพียงผิวเผิน ทุกอย่างที่ทำมาและที่เตรียมไว้ ก็จะเป็นเพียงแค่วิธีการเท่านั้น เกิดปัญหาเรื่องเดิมซ้ำ เนื่องจากจัดทำมาตรการแก้ไข (Countermeasure) โดยไม่ได้หาสาเหตุที่แท้จริง เพราะว่ายุ่งยาก สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งก็คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กิจกรรมที่กำหนดไว้คืบหน้าไปได้ แต่การสร้างคนเพื่อตอบสนองภารกิจนั้นจำเป็น ต้องใช้เวลานับ 10 ปี

2.2 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. B BBB

2.2.1 Monozukuri ตามแนวคิดของ Mr. B BBB

แต่เดิมนั้นกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ การทำของขึ้นมา โดยคนเพียง 1 คน ทำงานขาย วางแผน จัดซื้อ ผลิต ประกอบ ส่งมอบ ขาย เก็บเงิน ฯลฯ ทำให้สามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น คนขายกัวยเตี๋ยวลดชิ้น จะทำคนเดียวทุกอย่าง เมื่อลูกค้าบอกว่า ต้องการเค็ม หรือไม่ใส่กระเทียม ฯลฯ ก็สามารถตอบสนองได้ในทันที แต่เมื่อธุรกิจขยายใหญ่ขึ้นจึงได้มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายจัดซื้อจะทำแต่งงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ฝ่ายผลิตก็ทำการผลิตเท่านั้น แล้วส่งต่อไปให้ฝ่ายประกอบเพื่อนำชิ้นส่วนต่าง ๆ มาประกอบเข้าด้วยกันให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ หากมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานขายซึ่งเป็นผู้ที่รับข้อเรียกร้องจากลูกค้า จะนำข้อมูลมาส่งต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้จะเห็นได้ชัดเจนว่าต้องใช้เวลาในการส่งต่อข้อมูล ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ช้าลง ยังไม่รวมไปถึงความผิดพลาดของข้อมูล กล่าวคือ ทำให้การไหลของข้อมูลเป็นไปได้ไม่ดี

กล่าวคือ การทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมาย ทุกคนในทุกหน่วยงานต้องร่วมกันสร้างของออกมาโดยระลึกไว้เสมอว่าลูกค้าต้องการของที่ดี ไม่เพียงแต่เรื่องคุณภาพเท่านั้น ยังรวมถึง Cost และการส่งมอบด้วย เพื่อให้ลูกค้าได้ของที่ดีในราคาถูก ถ้าหากฝ่ายผลิตไม่สนใจเรื่องเวลาในการส่งมอบ ก็จะเกิดความล่าช้าและเลื่อนกำหนดการจัดส่งอยู่เสมอ ๆ ซึ่งเป็นผลเสียต่อความพึงพอใจของลูกค้าและความน่าเชื่อถือของบริษัท ซึ่งคนไทยยังมีความเข้าใจในเรื่องนี้อยู่น้อย เพราะคนที่สั่งงานจะสั่งแล้วไม่ได้ติดตามผล มีการแบ่งแยกระหว่างคนสั่งงานกับคนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่ทาคูมิทำอยู่ที่ญี่ปุ่น คือ การสร้างบ้านที่ลูกค้าอยู่อาศัยได้อย่างสุขสบาย จำเป็นต้องคิดถึงปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่เป็นอุปสรรค เช่น แผ่นดินไหว ใต้ฝุ่น อากาศที่หนาวเย็น ฯลฯ เพื่อให้บ้านมีอายุการใช้งานได้ยาวนานกว่า 100 ปี

ทั้งนี้จำเป็นต้องแสวงหาวัตถุดิบที่ดีมาสร้างบ้าน ส่วนที่ประเทศไทยจำเป็นต้องคิดหาระบบที่จะสามารถนำมาใช้ได้เหมาะสม ไม่สามารถนำระบบที่ใช้อยู่ในญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยได้ 100% โดยไม่ปรับเปลี่ยนอะไร

2.2.2 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. B BBB ที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

เนื่องจากคนไทยกับคนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่ต่างกันทำให้มีวิธีคิดที่ต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนไทย ทั้งนี้จำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งวัฒนธรรมของไทยและวัฒนธรรมของญี่ปุ่น แล้วนำวิธีการที่เข้ากันได้โดยมีวัฒนธรรมของไทยใส่ลงไป จะนำวิธีการที่ปฏิบัติกันในญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยทั้งหมดไม่ได้ ซึ่งเรื่องนี้จำเป็นต้องใช้เวลา ต้องค่อยเป็นค่อยไป ถ้าเปลี่ยนในทันทีจะทำให้ทุกอย่างพังทลายก่อนที่จะประสบความสำเร็จ Mr. B BBB มีความเห็นว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมาย เพราะความคิดของคนส่งผลอย่างมากต่อการทำงาน ถ้าหากคิดได้ไม่ดี อาจทำให้บริษัทเสียหายได้

สิ่งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นเพียงเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ จากการที่คนไทยทำงานเหมือนกับว่าทำเพียงให้ไต่งานออกมาเท่านั้น ยังไม่ได้คำนึงไปถึงลูกค้า แต่เมื่ออธิบายให้เข้าใจ คนไทยก็ปรับตัว ทำให้ตอนนี้ไม่มีปัญหาแล้ว จริง ๆ แล้ว Mr. B BBB ไม่ค่อยรู้สึกถึงความแตกต่างนักเพราะสิ่งสำคัญอยู่ที่ความคิด ถ้าหากเราคิดว่าคนไทยกับคนญี่ปุ่นต่างกัน ก็จะต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างของคนที่มาจากรัฐธรรมนูญที่ต่างกันนั้นย่อมต้องเกิดขึ้น และถ้าเราเข้าใจว่าความแตกต่างกันนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เราก็จะเตรียมพร้อมที่จะเจอกับสิ่งต่าง ๆ อย่างเข้าใจและยอมรับได้ จากนั้นก็หาวิธีอธิบายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เนื่องจากคนไทยกับคนญี่ปุ่นต่างกันจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับคนไทย ทั้งนี้จำเป็นต้องรู้วัฒนธรรมทั้งของไทยและของญี่ปุ่น จากนั้นจึงหาวิธีการที่เหมาะสมโดยใส่วัฒนธรรมไทยเข้าไป จะนำวิธีการที่ปฏิบัติอยู่ในบริษัทที่ญี่ปุ่นมาใช้ในแบบเดียวกันไม่ได้ ซึ่งเรื่องนี้จำเป็นต้องใช้เวลา ต้องค่อยเป็นค่อยไป หากฝืนทำให้เปลี่ยนในทันทีสิ่งที่สร้างมาจะพังทลายลง ทำให้ทุกอย่างสูญเปล่า

“คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะสิ่งที่ออกมาล้วนมาจากสิ่งที่คนคิด ถ้าหากความคิดที่ออกมาเป็นไปในทางลบจะทำให้บริษัทพังได้ จึงจำเป็นต้องให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับพนักงานทุกคนเพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ทำให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น และแม้แต่ที่ญี่ปุ่นเอง ในช่วงเริ่มต้นก็มีความล้มเหลวมากมายหลายครั้ง Mr. B BBB จึงคิดว่าจะนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นตัวอย่างเพื่อใช้ในการให้ความรู้แก่คนไทย เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นที่บริษัทในประเทศไทย เช่น คนไทยเก็บสต็อกของ Part ไว้มาก ๆ เพื่อให้สามารถใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการ แต่เมื่อเก็บไว้มาก ๆ ทำให้ไม่รู้ว่าจะขึ้นไหนคืออะไร ใช้กับส่วนไหน เป็นสาเหตุให้เกิดความสูญเปล่ามากมาย ดังนั้นจึงต้องเก็บสต็อกไว้เพียงจำนวนที่จะผลิตเท่านั้น

สิ่งที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมดังที่ Mr. B BBB ได้ประสบมาแล้วมีผลกระทบต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพการผลิต ที่รวมไปถึงของเสีย ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความปลอดภัย เหล่านี้ต่างส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความน่าเชื่อถือของบริษัท

2.3 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. C CCC

2.3.1 Monozukuri ตามแนวคิดของ Mr. C CCC

ที่บริษัทของ Mr. C CCC คนญี่ปุ่นใช้คำว่า Monodukuri เพื่อกล่าวถึงกิจกรรมการทำให้ใช้งานได้และเกิดประโยชน์สูงสุดตามความต้องการของลูกค้า เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนาคน เพื่อให้สามารถทำของที่ดีออกมาได้ รวมถึงการเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมไม่ทำลายสภาพแวดล้อม ต้นทุนต่ำ การออกแบบเครื่องจักรให้เหมาะสมกับสิ่งที่ผลิต เพื่อสร้างความสามารถให้เครื่องจักรผลิตของได้ตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ยังมีการจะต้องทำการทดลองเพื่อให้ปรับปรุงให้ได้ของตรงตามความต้องการของลูกค้า การพัฒนาคนให้ความรู้ทั้งในการผลิต การเลือกใช้วัตถุดิบ เพื่อสามารถปรับให้อยู่ในเงื่อนไขที่เหมาะสมกับการผลิต และสามารถปรับเครื่องจักรให้เหมาะสมกับเงื่อนไขการผลิต เช่น การปรับความเร็วของเครื่องจักร จำเป็นต้องสร้างทักษะของคนและพัฒนาให้สูงขึ้น

กิจกรรมที่ทางบริษัทใช้เพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ เช่น 5S, Six Sigma, Kaizen, New Ho-Ren-So, Small Group Activities, R&D, Pokayoke, Mudatori, 3G (Genba, Genbutsu, Genjitsu) เริ่มจาก 5S โดยจัดแบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบ แต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความสะอาด ลดความผิดพลาด และเป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือจากลูกค้าด้วย ส่วนกิจกรรมด้านความปลอดภัย มีการตรวจเช็คเครื่องจักร ตรวจสอบสภาพความพร้อมทำการปรับปรุงแก้ไขจุดที่เป็นอันตราย มี Safe Guard Censor, Interlock System เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ ป้องกันของเสีย และยังทำ Kaizen เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อให้ทำงานง่ายขึ้น เป็นผลให้มี Yield สูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง ทำ Pokayoke เพื่อป้องกันการผิดพลาด นอกจากนี้ยังทำการปรับปรุงการไหลของกระบวนการ ปรับปรุงทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ในบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่นี้ คนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เพราะคนต้องควบคุมเครื่องจักร วัตถุดิบ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนโดยเริ่มจากการให้ความรู้สร้างความเข้าใจ สร้างจิตสำนึกอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถสร้างให้สำเร็จได้ในวันเดียว มีการวางแผนการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเป็นระยะ และทำการวัดผลก่อน-หลังการอบรม เพื่อสร้างให้คนตระหนักและเอาใจใส่ในงาน เครื่องจักร และวิธีการมากขึ้น ไม่ทำงานข้ามขั้นตอน ใช้วัตถุดิบที่ถูกต้องเหมาะสม ทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นสำเร็จได้ โดยทำให้ผลิตได้ตามจำนวนและคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ ส่งมอบได้ตรงเวลา สุดท้าย คือ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2.3.2 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. C CCC ที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

เป็นโอกาสที่ดีที่จะเปรียบเทียบให้พนักงานเห็นว่าวัฒนธรรมของญี่ปุ่นที่ต่างไปจากไทยนั้นได้อย่างไร ทำให้ประเทศญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าได้มากและรวดเร็วได้อย่างไร นำมาเป็นตัวอย่างในการอธิบายให้พนักงานเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ส่วนคนญี่ปุ่นเข้าใจว่าคนไทยเป็นอย่างไรจึงค่อย ๆ ให้ความรู้แก่คนไทย แต่อาจมีข้อเสีย คือ ไม่ทันใจคนญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามเรื่องนี้สามารถนำมาสร้างความเข้าใจต่อคนญี่ปุ่นได้ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นทำงานไปด้วยกันได้อย่างดี จำเป็นต้องสร้างให้พนักงานมองเห็นส่วนรวม สร้างจิตสำนึกและอธิบายให้เข้าใจบ่อย ๆ เมื่อพนักงานเข้าใจ การทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นก็จะง่ายขึ้น แต่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะคนไทยยังไม่เคยชิน เช่น ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีหลาย Process เดิมคน 1 คน ทำงาน 1 งาน ต่อมาปรับให้ทำงานแล้วตรวจเช็คการวางชิ้นงานว่าถูกต้องหรือไม่ โดยใช้เวลาการรอคอยช่วงที่เครื่องจักรทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่เสียเปรียบเพราะทำงานมากขึ้น จึงต้องสร้างความเข้าใจว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้เขาทำงานลดลงจากการตรวจเช็คงานให้ถูกต้อง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาดีขึ้น เนื่องจากของเสียลดลง ส่วนบริษัทก็ได้รับผลดีจากสิ่งนี้ คือเมื่อของเสียลดลงค่าใช้จ่ายจะลดลง เป็นวิธีที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win)

Mr. C CCC คาดหวังให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและจริงจังในการทำงาน ซึ่งทำให้การปรับปรุงพัฒนาเป็นไปได้ง่ายขึ้น เมื่อคนมีศักยภาพมากขึ้นกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นก็จะบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น หากพนักงานเป็นไปตามความคาดหวังจะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมจะค่อย ๆ ดีขึ้น มีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่จะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การให้ความรู้ตามแบบของบริษัท สามารถเห็นได้จากการที่ของเสียลดลง พนักงานมีทักษะที่ดีขึ้นสามารถทำได้หลายงาน ความสูญเปล่า (Muda) ลดลง มี Yield สูงขึ้น มี Operation Rate ของเครื่องจักรสูงขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีภาษาเป็นอุปสรรคทำให้เกิดความคลุมเครือไม่เข้าใจ ทำให้พนักงานทำตามไม่ได้ เช่น การที่คนญี่ปุ่นอธิบายว่าวิธีปฏิบัติที่ทำอยู่นั้น ทำให้เกิดผลอย่างไร มีความเสียหายอย่างไรหรือไม่ ต้นเหตุคืออะไร ต้องทำการป้องกันอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในการทำให้พนักงานปฏิบัติงานโดยคิดปรับปรุงไปด้วย แต่คนไทยไม่เข้าใจเหตุผลเหล่านี้กลับคิดว่า เป็นการต่อว่า คิดว่าคนญี่ปุ่นตำหนิตนว่าไม่รู้จักรักคิด ทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน หากสื่อสารกันเข้าใจได้จะทำให้สามารถอธิบายเหตุผลหรือความคิดของแต่ละฝ่ายที่แตกต่างกันซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ ทั้งนี้ต่างฝ่ายจำเป็นต้องเปิดใจรับฟังและทำความเข้าใจความแตกต่างของกันและกัน นอกจากนี้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันจะเกิดขึ้นเมื่อต่างฝ่ายมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน ส่งผลสู่การบรรลุเป้าหมายของ Monozukuri

2.4 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. D DDD

2.4.1 Monozukuri ตามแนวคิดของ Mr. D DDD

เป็นสิ่งที่อธิบายให้เข้าใจได้ยากภายในคำพูดสั้น ๆ แต่น่าจะเป็น “ความเคยชินมากกว่าการเรียนรู้” ตามคำพูดของ Mr. M จากบริษัท พอ หรือหมายถึง ความเคยชินในการเดินดูสำรวจหน้างานมากกว่าการอ่านจากหนังสือ และมีจิตสำนึกหรือตระหนักในเรื่องของปมปัญหาอยู่เสมอ ซึ่งถ้าพูดในแนวของ TT Co., Ltd. ก็จะเข้าข่ายเนื้อหาที่กล่าวไว้ในวิถีทางของบริษัท TT Co., Ltd. มีแนวคิดที่ต้องตอบสนองข้อเรียกร้องของลูกค้าโดยการผลิตสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูงและคุณภาพสูง นอกจากนี้ หากจะกล่าวเพิ่มเติม Mr. D DDD ประสงค์ให้ระลึกไว้เสมอว่า “Monozukuri ก็คือ Hitozukuri” (การสร้างของก็คือการสร้างคน) ดังนั้นการให้ความรู้เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นในหน้าที่ปัจจุบัน จะเป็นการทำความเข้าใจเรื่องวิถีทางของบริษัท TT Co., Ltd. แล้วนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการเสนอความคิดเพื่อให้เกิด Kaizen ความท้าทาย ฯลฯ และนำมาใช้จริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการเสนอความคิดนี้ เป็นสิ่งที่มีชีวิตชีวาอย่างมากใน TT Co., Ltd. ข้อเสนอที่ดีจะถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นผลให้พนักงานมีน้ำใจทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น Mr. O เคยกล่าวว่า “การไม่เปลี่ยนแปลง คือ สิ่งที่ย่ำแย่ที่สุด” ดังนั้น TT Co., Ltd. จึงให้ความสำคัญกับ Kaizen และสิ่งที่ท้าทายต่อความเป็นไปได้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน TT Co., Ltd. ยังให้ความสำคัญต่อการเข้าไปสังเกตพื้นที่การผลิตโดยไม่ด่วนสรุปเอง เพราะในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจึงต้องมีการรับรู้ร่วมกัน หากยกตัวอย่างของระบบการผลิตในแบบของ TT Co., Ltd. ก็จะมีการนำไปใช้ในรูปแบบต่าง ๆ และมีหลายบริษัทที่ไม่ได้นำไปใช้ เพราะแต่ละบริษัทย่อมมีวิธีการเป็นของตนเอง ใช้ว่าการนำระบบการผลิตในแบบของ TT Co., Ltd. ไปใช้โดยไม่ประยุกต์อะไรเลยจะให้ผลที่ดีได้ หากว่ามีสิ่งที่ดีกว่าระบบการผลิตในแบบของ TT Co., Ltd. แล้ว Mr. D DDD ก็คิดว่าหากนำสิ่งนั้นมาใช้ได้สำเร็จก็จะดีกว่า

นอกจากนี้ TT Co., Ltd. ยังให้ความสำคัญในเรื่องคน การเคารพคนเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับ TT Co., Ltd. จำเป็นต้องยอมรับบุคลิกของพนักงานเป็นพื้นฐาน เพราะการเคารพคน คือ การพัฒนาศักยภาพความคิดของคนที่มีอยู่ให้สูงสุด และการยอมรับข้อคิดที่หลากหลายแม้จะต่างจากความคิดเห็นของตน จะช่วยพัฒนาบริษัทให้ก้าวหน้า

2.4.2 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในความคิดของ Mr. D DDD ที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

Mr. D DDD ได้เรียนรู้ว่าคนไทยจะทำงานแบบ One Man Show คนญี่ปุ่นจะทำงานเป็นทีม แต่งานนั้นก็ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นดี ซึ่งก็เป็นเรื่องธรรมดาามากที่จะเกิดขึ้นได้ท่ามกลางที่มีวัฒนธรรมแตกต่างปะปนกันอยู่ และแน่นอนว่าไม่ใช่เรื่องที่จะมาตัดสินว่า

ค่านิยมต่าง ๆ เหล่านี้ แบบนั้นดี แบบนั้นไม่ดี การที่เราจะเข้าใจความแตกต่างนั้นได้อย่างถูกต้องต่างหาก เป็นสิ่งที่สำคัญกว่า คนญี่ปุ่นที่เคยชินกับการคิดถึงแต่ส่วนรวม เมื่อเห็นวิธีการทำงานเดี่ยวแบบคนไทยแล้วรู้สึกจนกว่าจะสำเร็จหรือไม่ งานที่มีผลต่อตัวเองไม่ว่างานใดคนไทยจะทุ่มเททำอยู่คนเดียว มักจะไม่ทำงานร่วมกับเพื่อนเพราะมีความคิดว่างานของตัวเองเป็นสิ่งที่ตัวเองต้องทำ ซึ่งต่างกับวิธีของญี่ปุ่นที่จะมีการพูดคุยปรึกษาหารือ (Ho-Ren-So) กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน เพื่อทำให้งานเดินหน้าไป Mr. D DDD รู้สึกเครียดกับเรื่องนี้มากถึงขั้นทำให้รู้สึกถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของไทยกับญี่ปุ่น

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีข้อเสียมากมายที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่นำมาใช้ประโยชน์โดยใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อทำการปรับปรุงให้สัมฤทธิ์ผลสำเร็จจากสิ่งที่สั่งสมมาจนปัจจุบันได้ และจะมีคำพูดที่ได้ยินกันบ่อย ๆ ว่า “จงสร้างความเคยชิน มากกว่าตั้งหน้าตั้งตาเรียนรู้” ซึ่งเป็นหัวใจของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเพราะ “Monozukuri เป็นความเคยชินมากกว่าการเรียนรู้” เป็นวิธีบริหารงานแนวญี่ปุ่นแบบบังคับอยู่ที่พื้นที่หน้างาน

Mr. D DDD ได้ทราบว่าที่เมืองไทยนั้น การเข้าหาผู้ใหญ่เป็นเรื่องจำเป็นมาก เพราะคนที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ใหญ่จะได้รับ Priority ก่อนเสมอ ในเรื่องการประเมินการทำงานของคน แต่บริษัทญี่ปุ่นก็เข้าใจสถานการณ์นี้ดีพอสมควรจึงให้ความสำคัญในเรื่องคนโดยจัดการฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการของงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Mr. D DDD ยังมีประสบการณ์เคยเห็นวิศวกรที่รู้ทฤษฎีแต่ไม่รู้จักพื้นที่หน้างาน นั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานไม่สนใจใคร เพราะสับสนอยู่กับทฤษฎีที่มีบ้างไม่มีบ้าง ได้แต่วิพากษ์วิจารณ์แต่ทำไม่เป็น หลงตัวเอง ไม่ติดต่อกับฝ่ายอื่น จึงไม่เกิดผลสำเร็จต่อบริษัทอย่างเป็นรูปธรรมได้ สำหรับวิธีการแบบญี่ปุ่นนั้นจะพูดอย่างไรก็ตามก็ยังคงเป็นการมุ่งเน้นที่พื้นที่หน้างาน ซึ่งเรื่องนี้เป็นวิธีการสากลที่ใช้กันอยู่ทั่วโลก เป็น Ideology ที่ใช้กันทั่วทุกพื้นที่ไม่ว่าที่ไหนในโลก ความสำคัญของพื้นที่หน้างานในแบบญี่ปุ่นในความคิดของ Mr. D DDD นั้น คือการทำ OJT และการฝึกอบรมทั่วไปในบริษัทที่ทำซ้ำๆ แล้วถ่ายทอดให้กับคนไทย ทำการฝึกฝนซ้ำ ๆ หลาย ๆ ครั้ง โดยวัตถุประสงค์ของการทำซ้ำหลายครั้งนั้น เพื่อรักษาส่วนที่สำคัญที่ต้องไม่ผิดเพี้ยนเอาไว้ให้ได้อย่างเที่ยงตรงแม่นยำ เพราะ “Monozukuri จะไม่มีประโยชน์อะไรเลย ถ้าหากเพียงแค่นั่งคิดอยู่ที่โต๊ะ”

คนไทยยังขาดจิตสำนึกเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุโดยตรงเพื่อสร้างชัยชนะในตลาดที่ถ่ายทอดลงไปในรถยนต์ญี่ปุ่น จากประสบการณ์ทำงานในประเทศไทยทำให้ Mr. D DDD ได้เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทยและญี่ปุ่นมากมาย สามารถนำมากล่าวโดยสังเขปได้ดังนี้

1. ความขยันและความใจร้อนที่มีมาแต่กำเนิดทำให้คนญี่ปุ่นไม่ยอมก้มหัวให้ใคร ไม่แบ่งงานให้คนไทยรับผิดชอบ จะเผชิญปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อมองในระยะยาวแล้วจะไม่สามารถทำให้งานในประเทศไทยพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้คนไทยจะขี้เกรงใจ แต่ถ้าคุยกับคนญี่ปุ่นโดยตรงไปตรงมาจะสามารถแก้ปัญหาได้ และคนญี่ปุ่นก็หวังให้เป็นเช่นนั้น ไม่จำเป็นต้องกังวลว่าจะเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมต่อคนญี่ปุ่น คนไทยควรพยายามทำความเข้าใจวิถีคิดของคนญี่ปุ่น เป็นสิ่งสำคัญที่คนไทยที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่นควรตระหนักถึงวัฒนธรรมของบริษัทที่ตนสังกัดอยู่ ซึ่งก็คือ วิสัยทัศน์ นโยบาย ปณิธาน การกลมกลืนเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านี้ ถือเป็นสิ่งที่ควรทำเป็นอันดับแรก ส่วนการตรวจเช็คเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน Kaizen สิ่งท้าทาย ฯลฯ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ Monozukuri นั้นเป็นเรื่องถัดไป

2. ปัญหาเรื่องที่มาจากวิถีคิดที่ต่างกัน วิธีที่จะข้ามกำแพงทางวัฒนธรรมมาเป็นอันดับแรก การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีความคิดต่างกันมาทำงานอยู่ที่เดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้ การแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญหรือจำเป็นจะทำให้เกิดความไว้วางใจกันและเริ่มที่จะคาดหวังอะไรต่อไปได้ ข้อมูลส่วนใหญ่จะได้มาจากคนไทยที่ทำงานนั้น ๆ บริษัทจะทำการแยกข้อมูลเหล่านั้น แล้วจึงทำการตัดสินใจต่อไป สมมติว่าถ้าข้อมูลมีไม่พอ หรือขาดแคลนข้อมูลก็จะไม่สามารถที่จะตัดสินใจอะไรได้ เพราะฉะนั้นมิตรภาพของคนไทยกับคนญี่ปุ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญกว่าอะไรทั้งสิ้น

3. คนไทยจะรู้สึกวิตกกังวลเมื่อมีการเปลี่ยนคนญี่ปุ่น เพราะมีประสบการณ์ที่ทำให้ได้รับรู้ถึงความยากในการทำความเข้าใจความแตกต่างที่ต่างกันอย่างมาก ทั้งวัฒนธรรมและค่านิยม Mr. D DDD คิดว่าคนที่เพิ่งมาเมืองไทยครั้งแรก หรือคนที่เคยมาแล้วสองหรือสามครั้งก็ตาม จำเป็นต้องปรับปรุงความคิดใหม่เพื่อทำงานร่วมกับคนไทยและมีความตั้งใจอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปในทิศทางที่น่าพึงพอใจและ Mr. D DDD ยังพูดกับเพื่อนคนญี่ปุ่นเสมอ ๆ ว่าห้ามนำความคิดว่า “เมื่อก่อนเคยทำงานที่เมืองไทยแล้วจึงรู้จักเมืองไทยแล้ว” มาใช้เด็ดขาด ตอนนี้เศรษฐกิจของไทยค่อย ๆ ดีขึ้น ๆ คนไทยที่มีความสามารถก็มากขึ้น ประสบการณ์ในการบริหารงานและความรู้ของคนญี่ปุ่นที่เคยอยู่เมืองไทยนั้น ตอนนี้ล้าสมัยแล้ว Mr. D DDD กล่าวว่า ตนสามารถพูดได้อย่างไม่เกรงใจว่าประสบการณ์การบริหารงานของคนญี่ปุ่นที่เคยทำงานในเมืองไทยนั้นไม่มีประโยชน์อะไร คนญี่ปุ่นจะต้องเปลี่ยนตัวเองเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้ทำงานเข้ากับคนไทยได้ดี

4. คนไทยมักจะพูดอะไรซ้ำ ๆ ตามที่คิด และบ่อยครั้งที่ทำให้กลายเป็นอุปสรรคต่อสิ่งที่จะต้องอธิบายให้คนไทยเกิดความเข้าใจ คนไทยควรมีความกระตือรือร้นในการพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจกันให้ชัดเจนมากขึ้น Mr. D DDD รู้สึกเสียใจอย่างมากที่คนไทยพยายามทำให้คนญี่ปุ่นเข้าใจค่านิยมของไทยแต่คนญี่ปุ่นกลับคิดว่าคนไทยเข้าใจยาก ถ้าคนไทยแสดงความรู้สึกในใจให้คนญี่ปุ่นรับรู้ได้ คนญี่ปุ่นจะเข้าใจเมืองไทยและคนไทยได้ถูกต้องขึ้น และ

จะเกิดการสื่อสารที่ดี ส่งผลให้ข้อมูลในกิจกรรม Monozukuri มีการไหลที่ดีซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ Monozukuri บรรลุเป้าหมายได้

5. ความรู้สึกที่แท้จริงของคนไทยที่มีต่อบริษัทที่ตนสังกัดอยู่ จะถือกำเนิดมาจากความสัมพันธ์กับหัวหน้าและลูกน้องของตน หรืออาวุโสในบริษัทที่ต่างไ้วางใจกันและกัน เรื่องนี้เป็นความประทับใจของ Mr. D DDD นอกจากนี้ หากว่าคนญี่ปุ่นจะระวังในจุดนี้แล้ว Mr. D DDD คิดว่าการพัฒนาความไว้วางใจของคนไทยกับคนญี่ปุ่นและการสร้างจิตสำนึกต่อต้านสังกัดไปพร้อมกัน ผลพวงเรื่องความรุ่งเรืองของบริษัทก็จะเกิดขึ้น

6. คนญี่ปุ่นจะซื่อสัตย์กว่าที่คนไทยคิด จึงมีคนญี่ปุ่นหลายคนเข้ามาทำงานที่เมืองไทยไม่กล้าเข้ามาใกล้ ๆ คนไทย ถ้าคนไทยซึ่งเป็นเจ้านายช่วยส่งเสียงทักทายคนญี่ปุ่นซึ่งเป็นคนต่างชาติ Mr. D DDD คิดว่าจะสามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันได้ง่ายขึ้น

7. ความใจเย็นของคนไทยจะแสดงให้เห็นถึง ความสุขุมเยือกเย็น หลีกเลียงการแก่งแย่ง ไม่ปรารถนาการกระทำที่หยาบคาย เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ฯลฯ สามัญสำนึกของคนไทยกับกฎของบริษัทไม่ได้ไปในทางเดียวกัน ความตรงของคนญี่ปุ่นซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารงานที่เมืองไทยน้อยมาก ทำให้ไม่คิดไปถึงจิตใจของคนไทย จึงมีปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างกันทางอุปนิสัยเพราะคนญี่ปุ่นใจร้อนส่วนคนไทยนั้นใจเย็น และสำหรับคนที่ไม่เข้าใจความแตกต่างของคนไทยกับคนญี่ปุ่นในเรื่องนี้ ต้องทำความเข้าใจความแตกต่างนี้ให้ตระหนักไว้เป็นอย่างดีเป็นอันดับแรก

8. คนญี่ปุ่นปกติจะเคยชินกับพฤติกรรมของหัวหน้าที่สำนักงานใหญ่ในญี่ปุ่น เมื่อมาเมืองไทยตัวเองได้เป็นถึงระดับ Management ของบริษัทลูก ทำงานบริหารและจัดการบุคลากร กล่าวคือ เปลี่ยนมาเป็นคนที่คนไทยจะต้องฟังพา เนื่องจากสำนักงานใหญ่มีโครงสร้างของบริษัทที่ใหญ่ Mr. D DDD คิดว่าเขาอาจจะมีความคิดอยู่ในหัวแล้วเกี่ยวกับเรื่องที่จะนำสิ่งที่ตนเชื่อมั่นตอนอยู่ที่นั่นมาสอนพนักงานเมื่อมารับตำแหน่งที่เมืองไทย อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ลวงตาคนญี่ปุ่นอยู่และความเข้าใจผิดของคนญี่ปุ่น เพราะเขาช็อคกับวัฒนธรรมที่ติดแน่นของไทย อาจถูกฝังเข้าไปในงานด้วยโดยไม่รู้ตัว และยังทำให้เขามีคำพูดที่ไม่สนใจต่อสิทธิมนุษยชนของคนไทย

9. คนไทยไม่ค่อยชอบแสดงความรู้สึก ไม่พูดว่ารักหรือซึ้งหัวหน้าชาวญี่ปุ่น ทำไม่รู้ ไม่ดู ไม่เห็น ปฏิกริยาตอบสนองที่ไวของคนไทยต่อคนญี่ปุ่นที่ไม่รู้และเข้าใจผิดเรื่องศรัทธาในพระพุทธศาสนา คำพูดแสดงความรู้สึกทางลบอย่างมาก ท่าทางที่อยากทำงานสบายๆ ภิรยาที่ใช้ในการขอความเห็นใจ ฯลฯ เป็นสิ่งที่คนญี่ปุ่นเข้าใจยาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเป็นเรื่องดีหรือไม่ดี ดังนั้นจึงควรต้องลบสิ่งที่ไม่เข้าใจกันของคนไทยทั้งคนญี่ปุ่นออกและใช้สติปัญญาแทน ซึ่งก็ไม่ใช่แค่เรื่องงานเท่านั้น นอกงานก็เช่นกัน ขอให้ต่างช่วยกันปรับเข้าหากัน

พยายามหาโอกาสพูดคุยให้ชัดเจนว่าตนคิดอะไรอยู่ จะได้เข้าใจกัน Mr. D DDD คิดว่าอาจจะ เป็นประโยชน์มาก

10. คนไทยนั้นเคยชินกับการบริหารงานแบบ Top Down ของอเมริกา คือ ทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมา แต่ Ho-Ren-So นี่เป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่เป็นแบบ Bottom Up ซึ่งแต่ละหน่วยงานสามารถปรับใช้ให้เข้ากันได้ในขณะที่ทำงานไปด้วย แต่เป็นเพราะคนไทย ยังมีความรู้สึกเคลือบแคลงไม่ตรีที่ได้รับจากคนญี่ปุ่น ดังนั้น Ho-Ren-So จึงกลายเป็นอุปสรรค ของคนไทย ซึ่งเป็นผลเสียต่อ Monozukuri

11. Mr. D DDD ได้สังเกตเห็นความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการทำงาน กับ การสั่งงาน จากการสั่งงานของหัวหน้าชาวไทยโดยดูความสามารถของลูกน้องก่อน แล้ว อธิบายวิธีทำอย่างชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่เกิดปัญหาขึ้นและงานที่ทำเสร็จจะอยู่ในขอบเขต ที่ยอมรับได้ เป็นการส่งเสริมให้ลูกน้องอยากทำงาน (Motivation) ซึ่งจะได้ออกมาดีกว่าที่ คิดไว้มาก และยังทำงานได้เสร็จเร็วกว่าที่กำหนด ถ้าคนญี่ปุ่นเอาความเคยชินที่ญี่ปุ่นมาใช้ สั่งงานอย่างเคร่งครัด จะไม่มีทางเข้าถึงใจคนไทยได้เลย หากคนญี่ปุ่นที่มาทำงานที่เมืองไทยจะ ได้เรียนรู้วิธีการสั่งงานของหัวหน้าชาวไทยที่คิดถึงความสามารถของลูกน้องก็จะสามารถแก้ปัญหา ต่าง ๆ ได้บ้างตามที่โอกาสและสถานการณ์อำนวย

Mr. D DDD ทราบว่า คนญี่ปุ่นอ่านหนังสือเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกัน ก่อนที่จะมาทำงานในประเทศไทยทำให้เขามีความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศไทยล่วงหน้า คนญี่ปุ่น ที่กล่าวถึงจึงไม่รู้สึกโกรธเมื่อได้ประสบกับสิ่งที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ซึ่งหากเรื่อง เดียวกันนี้เกิดขึ้นในญี่ปุ่น คนที่ Mr. D DDD กล่าวถึงนั้นเขาจะรู้สึกโกรธ แต่เมื่อเข้าใจว่าคนไทย เป็นอย่างไร เขาจึงไม่โกรธ นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังมีหนังสือหลายเล่มที่เขียนเกี่ยวกับเรื่องนี้ พิมพ์ออกมา ทำให้คนญี่ปุ่นที่จะมาทำงานในประเทศไทยสามารถหาข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับ เรื่องราวของไทยได้ง่ายขึ้น

TT Co., Ltd. มีความคิดที่จะเปลี่ยนการบริหารงาน ให้เป็นการบริหารโดย คนไทย (Thainization) เพื่อลดช่องว่างทางความรู้สึกว่าเป็นคนไทยไม่ใช่คนญี่ปุ่นไม่สามารถ เป็นผู้บริหารได้ และทำให้พนักงานคนไทยมีความมั่นใจเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ สามัคคี อุทิศทุ่มเทในการทำงาน ถ้าเพียงคนญี่ปุ่นจะทำอะไรไม่ได้เลย หากไม่มีคนไทย ไม่สามารถผลิตรถได้ ไม่สามารถขายได้ เพราะคนญี่ปุ่นติดต่อกับ Dealer หรือ Supplier หรือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชนในพื้นที่ ไม่เก่งเท่าคนไทย ดังนั้นจึงต้องแบ่งงานกันโดยทำ ร่วมกับคนไทยเพื่อให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

TT Co., Ltd. จึงมีการฝึกอบรมคนไทยให้เข้าใจและเคยชินต่อการ บริหารงานแบบญี่ปุ่น เช่น 5S, Kaizen, Ho-Ren-So, etc. และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมผู้บริหารคนไทยอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนการบริหารงานให้เป็นไปโดย คนไทย หรือ Thainization

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ Monozukuri จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน ให้ความสำคัญเรื่อง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็ว จากการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ คุณภาพดี ในเวลาสั้น เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า โดย “คน” เป็นผู้มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ปัญหาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อ Monozukuri และการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ซึ่งรวบรวมจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน คือ คนไทยมี จิตสำนึกต่อส่วนรวมน้อย ไม่ค่อยทำการสื่อสารระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ทำให้ข้อมูลไม่มีความต่อเนื่อง เกิดของเสียและความสูญเปล่า ต้นทุนสูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ช้า หากสร้างทัศนคติที่ดีต่องานได้ คนไทยจะทุ่มเทและตั้งใจทำงาน ให้ความสำคัญร่วมมือต่อทุกภารกิจขององค์กร มีความสามัคคีกัน มีการไหลที่ดีของข้อมูล ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรก้าวไปยังผลสำเร็จได้ และทำให้กิจกรรม Monozukuri บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ การปรับทัศนคติและพฤติกรรมของคนจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน และค่อยเป็นค่อยไป โดยผู้นำที่ตั้งใจจริงเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

3. แนวคิดในการบริหารงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมการทำงานที่มี วัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกัน

3.1 แนวคิดในการบริหารงานของ Mr. A AAA

เนื่องจากความคิดเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพเป็นสิ่งพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุด ดังนั้น บริษัทจึงได้ทำการรักษาคุณภาพไว้เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า และให้ความรู้แก่พนักงานให้ มองว่ากระบวนการถัดไป คือ ลูกค้า สร้างให้แต่ละคนปฏิบัติตามแนวความคิดนี้และแบ่งงานกันทำ กล่าวคือ สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) ทำให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญเรื่อง คุณภาพโดยไม่ปล่อยของเสียออกไปยังกระบวนการถัดไป ถ้ากล่าวอย่างเป็นรูปธรรมก็คือ การ สร้างองค์กรที่แต่ละกระบวนการ มีการรับประกันคุณภาพของงานที่ออกมาจากกระบวนการของตน (เรียกอย่างย่อว่า การรับประกันคุณภาพกระบวนการของตน) โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้เพื่อ สร้างและรักษาคุณภาพให้คงอยู่

1. จัดทำ Work Instruction และปฏิบัติตาม
2. จัดทำกฎการจัดการต่อสิ่งผิดปกติ ทำให้กระจ่างชัดเข้าใจง่าย และปฏิบัติตาม
3. ทำการปรับปรุง Work Instruction ให้ดีขึ้นเสมอ

ซึ่งการใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้สัมฤทธิ์ผลนั้นเป็นเรื่องที่ยากมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้อง คอยติดตามผล นับจากการชี้แนะให้จัดทำ Work Instruction แล้วให้นำไปปฏิบัติ คอยเฝ้าดูผล เนื่องจากเป็นงานที่ละเอียดดังนั้นถ้าหากมีข้อผิดพลาดจะมี Supervisor ฯลฯ คอยให้คำแนะนำ และให้ทำการแก้ไข จากนั้นให้นำไปปฏิบัติและรักษาให้เป็นไปตามสิ่งที่กำหนดไว้ เพราะถ้าหาก ไม่ปฏิบัติตาม การจัดทำ Work Instruction ก็ไม่มีความหมายอะไร เป็นเพียงกระดาษธรรมดา เท่านั้น ดังที่มีหลายบริษัทในประเทศไทยที่ได้จัดทำ Work Instruction ไว้แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติงาน

มักไม่ปฏิบัติตาม ทำให้ความสำเร็จของการจัดทำ Work Instruction เกิดขึ้นได้ยาก หลังจากให้ความรู้แก่พนักงานแล้ว Mr. A AAA ได้มอบหมายให้ Supervisor เป็นผู้ติดตามผลจากการฝึกอบรม (Training) โดยจะติดตามเฝ้าดูเป็นพิเศษสำหรับผู้ที่มีผลการประเมินหลังฝึกอบรมไม่ค่อยดี วิธีการที่ใช้คือ Monitoring System และให้คะแนน ถ้ายังไม่ค่อยดีก็ส่งเข้ารับการอบรมอีกหลาย ๆ ครั้ง จนกระทั่งสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ได้ตามที่กำหนดไว้ บริษัทจึงวางใจ ซึ่งวงจรของการให้ความรู้ คือ ให้การอบรมเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ จากนั้นจึงเฝ้าติดตาม ซึ่ง 2 ขั้นตอนนี้เป็นเรื่องที่ยากลำบากมาก จำเป็นต้องทำซ้ำหลาย ๆ ครั้ง จนเป็นคนที่บริษัทสามารถไว้วางใจได้ ต่อจากนั้นจึงพิจารณาเรื่อง Positioning : Promotion ทั้งนี้การอบรมหลาย ๆ ครั้ง และคอยเฝ้าติดตามก็เพื่อคุณภาพ ทำให้ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ลูกค้าจึงต้องทำการหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหาสาเหตุรากเหง้าให้พบ บางครั้งจำเป็นต้องเลื่อนตำแหน่งก่อนกำหนดเวลา โดยกรณีนี้เกิดขึ้นกับการออกแบบเครื่องจักร เมื่อออกแบบเครื่องจักรแล้วจะส่งให้ผู้ผลิตทำโดยไม่มีการตรวจเช็คเพื่อยืนยันความเข้าใจ แต่ผู้ผลิตทำมาผิด ซึ่งผู้ผลิตปฏิเสธว่าไม่ผิด ได้ทำตามแบบที่ได้รับ เมื่อตรวจสอบสาเหตุอย่างรอบคอบแล้วจึงพบว่า เป็นเพราะไม่มีคนตรวจแบบ เพราะคนที่สามารถตรวจแบบได้มีอยู่เพียงคนเดียวที่รู้ Know How ซึ่งอยู่ในระดับพนักงานมีเงินเดือนน้อยกว่า แต่เนื่องจากคนออกแบบเป็นระดับหัวหน้า จึงไม่ได้ตรวจงานที่หัวหน้าออกแบบมา กล่าวคือ ไม่มีคนตรวจ Drawing จึงแก้ปัญหาโดยเลื่อนตำแหน่งก่อนกำหนด (Early Promotion) เพื่อให้คนที่รู้ Know How อยู่ในฐานะที่สามารถตรวจงานได้ โดยแยกไปอีกสายงานหนึ่งเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อความรู้สึกของคนออกแบบที่เคยเป็นหัวหน้า ทำให้งานดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น ในตอนแรกฝ่ายบุคคลไม่ยินยอมให้ดำเนินการดังกล่าว แต่ด้วยภาวะความเป็นผู้นำที่แข็ง ในที่สุดฝ่ายบุคคลก็ยอมปฏิบัติตามความประสงค์นี้ ถ้าเป็นที่ญี่ปุ่น ทุกคนจะปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่แบ่งไว้อย่างชัดเจน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือเงินเดือน ถึงคนออกแบบจะเป็นหัวหน้า คนตรวจจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม ก็สามารถตรวจงานของหัวหน้าและมีหน้าที่สั่งให้แก้ไขได้หากมีจุดที่ไม่ถูกต้อง

3.2 แนวคิดในการบริหารงานของ Mr. B BBB

การวางแผนสร้างความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญในเรื่องคุณภาพให้แก่พนักงานทุกระดับชั้น โดยการกำจัดความสูญเปล่า แสวงหาวัตถุดิบที่ดี ราคาถูก ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตเพื่อพัฒนาให้ประสิทธิภาพการผลิตสูงขึ้น สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพของบริษัทให้สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า อันจะส่งผลให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จได้

การให้ความรู้เรื่องคุณภาพ หรือวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นให้แก่พนักงานทุกคนในทุกระดับชั้น โดยมีคนญี่ปุ่นมาสอนที่หน้างาน พนักงานทุกคนยอมรับ ไม่มีข้อคัดค้านใด นอกจากนี้ยังส่งพนักงานไปเรียนรู้งานที่ญี่ปุ่นเพื่อกลับมาถ่ายทอดให้คนอื่นได้เข้าใจ หลังจากที่ได้รับความรู้แล้ว ผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้มดีขึ้น เห็นได้จากการเชื่อมตีส้น การตบแต่งชิ้นงาน

ครั้งสุดท้าย (Finishing) ดีขึ้น และลักษณะภายนอกของชิ้นงาน (Appearance) ดูดีขึ้นจากผล การเปรียบเทียบกับที่ผ่านมา

3.3 แนวคิดในการบริหารงานของ Mr. C CCC

จัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นโดยใช้เครื่องมือ เช่น QC 7 Tools, New QC 7 Tools, OJT, การให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม อบรมให้ปฏิบัติตามขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Work Instruction) เมื่อพนักงานปฏิบัติตามได้ พนักงานจะผลิตของที่มีคุณภาพได้ ทำให้รักษาคุณภาพไว้ได้ พนักงานบางคนจะไม่ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง เพราะเคยชินกับวิธีการเดิมๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องค่อยๆ สร้างความเข้าใจ โดยเริ่ม จากหัวหน้าก่อน และใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน หลังจากที่พนักงานได้รับการอบรม แล้ว จะมีการวัดผลโดยเปรียบเทียบก่อนอบรมและหลังอบรม มีการตั้งเป้าหมายและจัดการ แข่งขัน ทำให้มีของเสียลดลง คุณภาพดีขึ้น Yield สูงขึ้น Operation Rate ของเครื่องจักรสูงขึ้น ทั้งนี้ในการบริหารงานภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่มีวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรม ไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น ยังไม่มีนโยบายเฉพาะมาจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น จึงไม่สามารถกล่าวอย่าง เป็นรูปธรรมได้ บริษัททำกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ส่วน ใหญ่เป็นการแก้ปัญหาที่หน้างาน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่ทำร่วมกันเพื่อสนับสนุนความ เป็นหนึ่งเดียวของคนในองค์กร เช่น กระดานข่าวเพื่อสนับสนุนเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร การออกกำลังกายตอนเช้าเพื่อกระตุ้นให้สมองตื่นตัวและเพื่อให้ร่างกายเตรียมพร้อมที่จะทำงาน

3.4 แนวคิดในการบริหารงานของ Mr. D DDD

จำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อให้ตระหนักถึงวัฒนธรรมที่ต่างกัน ของแต่ละฝ่าย ทั้งนี้การให้ความเคารพต่อวัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เนื่องจากวัฒนธรรมนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะบอกว่าดีหรือเลว ทุกวัฒนธรรมล้วนแต่ดีทั้งสิ้น จัดการ อบรมวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีรูปแบบการพิจารณาตัดสินรวมอยู่ด้วย เช่น Ho-Ren-So การสร้างจิตสำนึกร่วม การขอความคิดเห็นโดยหนังสือเวียนแทนการประชุมในห้องประชุม การสร้างความเข้าใจไว้ล่วงหน้าก่อนทำการตัดสินใจ การพูดคุยนอกรอบอย่างไม่เป็นทางการ การให้ความรู้เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่ต่างกันในการทำงานจะทำผ่าน OJT มากกว่าจะเป็นการให้ความรู้ในห้องเรียนซึ่งใช้สำหรับหัวข้อพื้นฐาน วิธี OJT โดยเป็นลูกมือ ของผู้ที่มีความชำนาญในงานในกรณีนี้ที่ผู้รับการอบรมมีประสบการณ์ไม่พอสำหรับฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้พนักงานเกิดความเคยชินซึ่งเป็นวิธีการธรรมดาที่ปฏิบัติในญี่ปุ่น TT Co., Ltd. ก็ใช้วิธี เดียวกัน ซึ่งวิธีที่ใช้โดยหลัก คือ OJT หัวหน้าจะสอนงานโดย OJT และคอยสังเกตว่าจำเป็นต้อง Kaizen หรือไม่ ดังนั้น จึงสามารถเห็นความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างก่อนและหลังการให้ ความรู้ นอกจากนี้ หลังการให้ความรู้ในงานประจำวันจะสามารถเห็นประสิทธิภาพที่สูงขึ้นได้ ชัดเจนกว่า

สิ่งสำคัญ คือ ต้องขจัดความลำเอียง ความสนิทสนมออกไป และยังจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ เพื่อให้ใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่อันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น และยังช่วยให้บริษัทมีชีวิตชีวาด้วย

ทั้งนี้ ก่อนที่จะนำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นมาที่บริษัทในประเทศไทยจะต้องให้ความรู้เตรียมไว้ก่อนซึ่งเป็นความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นซึ่งมีรูปร่างตามนโยบายของบริษัทแม่ที่อาจเป็นบริษัทญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป ก็ได้ (เช่น ในกรณีของ TT Co., Ltd. ก็คือ ระบบการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะในแบบของบริษัท) มิเช่นนั้น จะไม่สามารถทำสินค้าที่มีคุณภาพเท่ากับมาตรฐานเดียวกับสินค้าที่บริษัทแม่ทำขึ้นมา ถ้าหากสินค้าที่ทำขึ้นโดยพลการในประเทศไทยไม่ตรงกับมาตรฐานนั้นแล้ว สินค้านั้นจะไม่ใช้ของแท้ จะกลายเป็นของปลอมหรือของเลียนแบบไปอย่างน่าเสียดาย

ตั้งแต่ พ.ศ. 2536 ทาง TT Co., Ltd. จัดทำคู่มือสำหรับคนญี่ปุ่นที่มารับหน้าที่ประจำประเทศไทย โดยส่วนหนึ่งกล่าวไว้ว่า “คนญี่ปุ่นต้องสร้างความเข้าใจ สร้างเชื่อมั่นศรัทธาซึ่งกันและกัน เพื่อปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมของไทยที่ต่างไปจากวัฒนธรรมญี่ปุ่น” เริ่มต้นจากการบริหารบริษัทที่ต้องถนอมน้ำใจที่เอื้ออารีของคนไทย ต้องเคารพชาติไทยและพระมหากษัตริย์ไทย

ส่วนเรื่องการระมัดระวังในการทำงานได้เขียนไว้ในคู่มือว่า คนญี่ปุ่นควรพยายามเรียนรู้ภาษาไทย ไม่ทำงานโดยใช้ความเคยชินจากญี่ปุ่น ไม่ดักเตือนหรือต่อว่าลูกน้องต่อหน้าผู้อื่น และสำหรับเรื่องการใช้ชีวิตประจำวัน ต้องไปร่วมงานของพนักงาน เช่น งานบวช งานแต่งงาน บุญต่าง ๆ และต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนขับรถและคนทำงานบ้าน สร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน เวลาไม่พอใจต้องบอกให้ทราบและฟังความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้ามด้วยและสอนในสิ่งที่ควรให้เขารู้

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ต่างกันของวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน ได้ว่า การให้ความรู้แก่คนไทยเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากนี้ หัวหน้าต้องหมั่นติดตามผลการปฏิบัติงานและคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นในประเทศไทยทั้งสิ้น ยังไม่มีนโยบายจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นเกี่ยวกับการบริหารงานภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มีเพียงคู่มือในการปฏิบัติตัวเมื่อมารับหน้าที่ในประเทศไทยเท่านั้น

4. สิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันของไทยกับญี่ปุ่น

4.1 สิ่งที่ต้องดำเนินการตามความคิดของ Mr. A AAA

ตามขนบธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมของไทย คนไทยมักจะไม่พูดคัดค้านผู้อื่น ถ้ามองคนไทยในเรื่องการทำงานเป็นทีม (Team Player) จะกล่าวได้ว่า คนไทยมีความสามารถในการทำงานด้วยตัวเองแต่ไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เปรียบได้กับการเล่นกีฬา คนไทยเป็นนักมวยที่เก่งมากแต่จะเป็นนักฟุตบอลที่อ่อนมาก แต่ก็สามารถจะเปลี่ยนเป็นที่ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้คุมทีม หรือภาวะผู้นำของผู้จัดการทีม ดังเช่น ทีมนักกีฬาวอลเลย์บอลหญิงของไทย Player คือ ตัวสำคัญของทีม แต่ถ้ามีผู้จัดการที่ดีก็จะยิ่งทำให้ Player ที่ดี กลายเป็น Player ที่ยอดเยี่ยมได้

Mr. A AAA คิดว่าคนมีความสำคัญในการทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จดังได้ยกตัวอย่างข้างต้น ดังนั้นคนที่มีความรู้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก โดยเริ่มจากการหาคนที่มีความรู้ในการบริหารงานก่อน ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

คนญี่ปุ่นจำเป็นต้อง ทบทวนความเข้าใจของคนไทยก่อนที่จะให้ลงมือปฏิบัติงาน การสั่งงานควรปฏิบัติอย่างสุภาพและเป็นมิตร กล่าวคือ

1. ฟังหรือรับข้อมูล เรื่องนี้ Mr. A AAA เคยทำแบบสอบถามให้พนักงานทุกคนตอบ เช่น ทำไมถึงตัดสินใจทำงานที่ Company I

2. ทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับ

3. แก้ไขจุดที่คนไทยยังไม่เข้าใจ

ซึ่งการแก้ไขจุดที่คนไทยยังไม่เข้าใจ อาจทำให้คนไทยรู้สึกไม่สบายใจ จึงต้องใช้ข้อมูลที่ได้ฟังได้รับมาเป็นพื้นฐานปรับวิธีการให้เหมาะสม เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับทัศนคติของคนไทย ทั้งนี้ก่อนมารับตำแหน่งในประเทศไทย ทางบริษัท Company I จัดทำคำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ห้ามทำเพื่อแจ้งให้ญี่ปุ่นทุกคนศึกษาเตรียมไว้ก่อน เช่น ห้ามตะโกน ห้ามใช้คำต่ำ เป็นต้น

4.2 สิ่งที่ต้องดำเนินการตามความคิดของ Mr. B BBB

ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้าอย่างรอบคอบเพื่อตอบสนองได้ตรงตามนั้น โดยแบ่งย่อยเป็นเรื่อง ๆ เช่น ภูมิอากาศ อากาศที่ร้อนจัด อากาศที่หนาวจัด แผ่นดินไหว บ้านขย่ม บ้านมีเสียง ฯลฯ จากนั้นจึงหาวัตถุดิบที่ตอบโจทย์เหล่านั้นได้ ลองผิดลองถูกจนพบวัตถุดิบที่ดีที่สุด จากนั้นจึงคิดเรื่องต้นทุน เพื่อให้ลูกค้าได้ของที่ดีและราคาถูก

ก่อนมาทำงานที่เมืองไทย Mr. B BBB ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเมืองไทยไว้ก่อน เช่น ศาสนาพุทธในประเทศไทย หนังสือเกี่ยวกับการทำงานในประเทศไทยที่ Mr. Imai

อดีตประธานบริษัทโตโยต้าประเทศไทยเป็นผู้เขียน ทำให้มีความเข้าใจพฤติกรรมในการทำงานของคนไทยในระดับหนึ่ง เมื่อได้ประสบกับสถานการณ์จริง Mr. B BBB จึงไม่รู้สึกรังเกียจ แต่หากเรื่องเดียวกันนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานชาวญี่ปุ่นจะทำให้เขาโกรธมาก นอกจากนั้นยังมีเรื่องห้ามแสดงความโกรธ เรื่องการฟังคำสั่งของหัวหน้าเท่านั้น คนไทยไม่ฟังคนที่ไม่ใช่หัวหน้าของตน คนไทยไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมหากมีหัวหน้านั่งอยู่ด้วย ทำให้ไม่แน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่ต้องการให้ทราบหรือไม่ หรือว่าสามารถทำได้หรือไม่ เพราะว่าคนไทยไม่พูดอะไรเนื่องจากคนไทยไม่พูดคัดค้านผู้อื่นถึงแม้ตนจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

4.3 สิ่งที่ต้องดำเนินการตามความคิดของ Mr. C CCC

ปัจจัยที่ทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมาย คือ การวางแผน การอบรมให้ความรู้ การปรับทัศนคติของพนักงานให้เป็นเชิงบวก ถ้าหากวางแผนดีทำให้เข้าใจง่าย ทัศนคติของพนักงานจะดีขึ้นทำให้จิตใจได้ง่ายขึ้นกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นก็จะประสบความสำเร็จง่ายขึ้น ถ้าหากวางแผนไม่ดี พนักงานเข้าใจยากเกิดความสับสน จะทำให้มีการโต้แย้ง คัดค้าน ต่อต้าน แต่หากว่าสามารถทำให้พนักงานเข้าใจได้ เขาก็จะเลือกวิธีการปฏิบัติได้ถูกต้องด้วยตัวเอง พนักงานจึงไม่รู้สึกรังเกียจ ทำให้พนักงานทำงานด้วยความสนใจ และตั้งใจทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้วิธีที่ถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีและทัศนคติที่ดีลงไปด้วย ต้องไม่แสดงความโกรธ ไม่ใช้น้ำเสียงที่ดังหรือสีหน้าที่แสดงอารมณ์โกรธหรือความไม่พอใจ ไม่ใช่คำพูดที่แสดงความไม่เป็นมิตร ไม่ชมเชยถึงแม้อีกฝ่ายจะเป็นผู้ด้อยอาวุโสกว่าก็ตาม เพราะจะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้รับความร่วมมือและอาจเกิดความแตกแยกขึ้นได้

4.4 สิ่งที่ต้องดำเนินการตามความคิดของ Mr. D DDD

คนไทยคนญี่ปุ่นจะเข้าใจการกระทำของอีกฝ่ายไปตามความคิดของตนซึ่งมีภาพของการบริหารงานหรือการควบคุมดูแลงานที่เป็นรูปร่างอยู่ในสมองแล้ว แต่เชื่อว่าเพียงการที่คนไทยรู้จักวัฒนธรรมญี่ปุ่นและคนญี่ปุ่นรู้จักวัฒนธรรมไทยจะเป็นผลดีสำหรับการบริหารงานในประเทศไทย สิ่งที่สำคัญคือ ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคนไทยของคนญี่ปุ่นไว้อย่างไรตอนที่คนญี่ปุ่นมาทำงานในประเทศไทย

สิ่งที่คนไทยต้องเรียนรู้ คือ พฤติกรรมของคนญี่ปุ่นที่มีมาแต่กำเนิดและการปฏิบัติตามประเพณี นอกเหนือจากนั้น ปรัชญาของบริษัท เช่น สิ่งท้าทาย Kaizen 3G ที่มองเห็นด้วยตาที่หน้างาน รวมไปถึง ระบบการผลิตแบบโตโยต้า การผลิตแบบปรับเรียบ การลดจำนวน Process การบริหารหน้างาน การสร้างคุณภาพที่ดีเหล่านี้ เป็นแขนงหลักให้คนไทยเรียนรู้ ซึ่งคนไทยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้น้อยมาก ยังไม่เพียงพอที่จะทำงานให้ออกมาได้ อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สำหรับปัญหาพื้นฐานของคนญี่ปุ่นที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงแม้จะผ่านระยะเวลาที่ยาวนาน คือ จะต้องทำความเข้าใจประเทศไทย ความคิดของพนักงานคนไทย โดยเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวกับงานให้ลึกซึ้งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

ความคิดเกี่ยวกับการบริหารในสิ่งแวดล้อมของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันนั้น เหมือนความคิดที่ว่า Monozukuri คือ Hitozukuri แนวคิดของญี่ปุ่นเรื่อง Monozukuri สามารถใช้ร่วมกันได้ ไม่ว่าจะเป็นไทย หรือเป็นอเมริกา จะสามารถเห็นประสิทธิผลได้ทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ ครอบครัวของ TT Co., Ltd. ทั่วโลก รวมทั้งไทย จำเป็นต้องสำนึกร่วมกันและมุ่งมั่นพัฒนาสินค้าให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น และต้องสนุกกับงาน เพราะลูกค้าผู้เป็นเจ้าของรถ ไม่ว่าใครก็ตาม ล้วนคาดหวังสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูงและมีคุณภาพสูง ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายขายเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกคนในบริษัท ที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในแนวนราบ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลงานจากการทำงานเป็นทีม ในการบริหารงานจำเป็นต้องทำการประสานเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแนวนราบระหว่างแต่ละฝ่ายให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างทั่วถึง ส่วนหนึ่งที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม คือ ความสุขในความสำเร็จที่เกิดจากการทำงาน ที่ไม่เพียงมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเท่านั้น ดังนั้น หัวหน้าจึงมีหน้าที่ในการมอบหมายหัวข้อให้พนักงานนำไปคิด คอยดูแลสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และรับผิดชอบต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสิ่งสำคัญ คือ หัวหน้าต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้วยการพัฒนาบุคลากรที่ถูกต้อง ความสำเร็จของทีมจึงเป็นผลงานของทีมที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของทุกคน

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า สิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้ Monozukuri บรรลุเป้าหมาย คือ การทำความเข้าใจระหว่างกันเพื่อปรับทัศนคติ เนื่องจากรูปแบบการทำงานของคนญี่ปุ่นค่อนข้างชัดเจน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่คนไทยต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น รวมถึงพฤติกรรมของคนญี่ปุ่นในการทำงานร่วมกันในองค์กร และในทางกลับกัน การทำความเข้าใจพฤติกรรมคนไทยจากมุมมองของคนญี่ปุ่น ก็ถูกพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกัน

5. บทสรุปเกี่ยวกับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

5.1 บทสรุปของ Mr. A AAA

จำเป็นต้องทำให้สินค้าที่บริษัทมีอยู่ตรงตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการ Cross Culture คือ ถ้าคนไทยทำผิด อย่าต่อว่า แต่ควรให้กำลังใจ เช่น กล่าวขอบคุณที่ทุ่มเททำงานให้ แล้วจึงให้คำแนะนำ เช่น ถ้าลองทำอย่างนี้น่าจะง่ายขึ้น ถ้าลองทำอย่างนี้น่าจะใช้เวลาน้อยลง และอธิบายให้เขาทราบว่า บริษัทต้องการสร้างบุคลากร และเห็นว่าเขามีความสามารถ จึงต้องการพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีการจะต่างกันไปตามบุคคล และขึ้นอยู่กับวิถีทางของแต่ละประเทศ

5.2 บทสรุปของ Mr. B BBB

การสร้างคนจะต้องค่อย ๆ ทำ จะรีบร้อนไม่ได้เด็ดขาด เพราะต้องใช้เวลาจนถึง 30 ปีกว่าจะเห็นผล ดังนั้นการให้การศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งก่อนหน้านี้ญี่ปุ่นสร้างคนโดยส่งคนไปศึกษาที่อเมริกา ยุโรป แล้วกลับมาพัฒนาประเทศ และตอนนี้ประเทศจีนกำลังใช้แนวทางเดียวกันนี้อยู่ ดังนั้นการจะทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมายจึงจำเป็นต้องใช้เวลาและค่อยเป็นค่อยไป

5.3 บทสรุปของ Mr. C CCC

กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเป็นกิจกรรมการทำของให้ใช้งานและเกิดประโยชน์สูงสุดตามที่ถูกคำต้องการ โดยมีคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ควบคุมเครื่องจักรให้ทำงานได้ดี คัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ผลิตได้ตามจำนวน ส่งมอบตรงเวลา ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและบริษัทมีความน่าเชื่อถือ จึงมีความจำเป็นต้องปรับทัศนคติของคนให้ทำงานด้วยความสมัครใจ และเกิดความร่วมมือ

5.4 บทสรุปของ Mr. D DDD

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกัน คือ การให้ความเคารพต่อวัฒนธรรมของอีกฝ่าย สำหรับปัญหาของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่เกิดจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน เป็นเพราะความแตกต่างกันในมุมมองของงาน แต่หากได้ทราบถึงความแตกต่างนั้นอยู่ก่อนแล้วก็จะรู้สึกสบายใจ ถ้าหากมีการให้ความรู้เหล่านี้ในบริษัท Mr. D DDD คิดว่าพนักงานก็จะเข้าใจความแตกต่างนี้ได้ง่ายขึ้น การให้ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

บทสรุปจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน สามารถนำมาสรุปรวมกันได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อ Monozukuri ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าคือ คนที่มีศักยภาพ ซึ่งการทำงานร่วมกันของคนไทยกับคนญี่ปุ่นจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพียงมาตรการเฉพาะหน้าหรือมาตรการระยะสั้นถึงระยะกลางเป็นส่วนใหญ่ และถูกกำหนดโดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในประเทศไทย ในขณะที่ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานภายใต้สิ่งแวดล้อมของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cross Culture) จากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา ข้อจำกัดของการศึกษา ประโยชน์ที่ได้รับ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ทำกิจกรรมตามแนวคิดเรื่อง Monotzukuri ของญี่ปุ่น มีค่านิยมแบบ Power Distance สูง เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นที่นำมาถ่ายทอดในประเทศไทยมีรูปแบบที่ค่อนข้างชัดเจน คนในองค์กรยอมรับคำสั่งและจัดการต่อความขัดแย้งตามกฎระเบียบและอำนาจที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น เป็นเพราะคนญี่ปุ่นมาจากสังคมที่มีค่านิยมแบบ Uncertainty Avoidance ต่ำ สามารถยอมรับการสื่อสารที่กำกวมได้ ส่วนคนไทยอยู่ในสังคมที่มีค่านิยมแบบ Uncertainty Avoidance สูง มีความรู้สึกว่าถูกคุกคามจากความกำกวม มีความรู้สึกในทางลบต่อสิ่งที่กำกวมหรือความไม่แน่นอน ทำให้ดำเนินชีวิตอย่างไม่สบายใจ นอกจากนี้ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมองค์กรด้าน Myths ที่เป็นสิ่งช่วยให้องค์กรรวมกันเป็นกลุ่ม ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมด้าน A Sense of Ownership เนื่องจากคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมานะทุ่มเทในการทำงาน มีวัฒนธรรมแบบ Collectivism ซึ่งให้ความสำคัญเรื่อง ความพึงพอใจและผลงานของกลุ่มเป็นอันดับแรก มีความเสียสละต่อสังคมที่ตนอยู่ ดังที่กล่าวข้างต้นว่ากิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สมาชิกในองค์กรทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม จึงสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมเหล่านี้เป็นปัจจัยอันสำคัญที่สนับสนุนให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ คือ ปัญหาจากการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่มีวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เกิดขึ้นเพราะคนไทยและคนญี่ปุ่นมีความเข้าใจที่ต่างกัน มุมมองในเรื่องของงานต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งบาดหมาง เมื่อไม่รับการแก้ไขทำให้ความรุนแรงเพิ่มขึ้น อาจนำไปสู่ความแตกแยก เป็นปัญหาที่ส่งผลต่อองค์กร ทำให้ภาพพจน์ของบริษัทต่ำลง ลูกค้าให้ความเชื่อถือลดลงและอาจหมดไป หากปัญหายังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่ได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายจะทำให้ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ ในทางกลับกัน ปัญหาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของไทย-ญี่ปุ่นทำให้คนไทยและคนญี่ปุ่นเกิดการเรียนรู้ในการปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน นำข้อดีของแต่ละฝ่ายมาประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กร เพื่อสร้างเป็นจุดแข็งในต่อสู้กับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทุกวัน โดยคนญี่ปุ่นมองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ต่างกันของไทยกับญี่ปุ่นนี้ ส่งผลกระทบ

ต่อกิจกรรมที่ก่อให้เกิด Monozukuri ในเรื่องของการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันเป็นการสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันให้แก่องค์กร สำหรับเรื่องนี้ คนญี่ปุ่นมีแนวคิดเรื่องการบริหารงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นโดยการให้ความรู้สร้างความเข้าใจแก่คนไทยเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น นำสิ่งที่ปฏิบัติในประเทศญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรในประเทศไทย นอกจากนี้ คนญี่ปุ่นเองก็พยายามศึกษาความเป็นมาของประเทศไทย วัฒนธรรมไทย ทำความเข้าใจคนไทย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นเพื่อให้งานดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้ เหล่านี้ล้วนถูกพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างไทยกับญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ได้รับมอบหมายให้มาประจำในประเทศไทย คือ นโยบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างซึ่งถูกกำหนดขึ้นจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น หากปราศจากนโยบายนี้แล้ว การปรับปรุงหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารที่อยู่ในประเทศไทยจะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เพราะผู้บริหารที่หมุนเวียนมารับตำแหน่งในประเทศไทยตามวาระที่บริษัทแม่กำหนด จะทำการแก้ปัญหาตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ไม่มีแนวทางในการจัดตั้งมาตรการ เพื่อตอบสนองเป้าหมายรวมได้ ซึ่งมาตรการการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นในประเทศไทย มักจะถูกแก้ไขใหม่เสมอเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร ทำให้ต้องเริ่มต้นใหม่อยู่เสมอ และกลายเป็นปัญหาเรื้อรังที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 มีบางส่วนที่ตรงกับมุมมองที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ดังนี้ ในมุมมองของซาซากิ (Sasaki. 2008) ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น คือ พนักงาน มุมมองของฟูจิโมโต้ (Fujimoto. 2008) ศักยภาพเฉพาะขององค์กรสามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสาย การผลิตโดยคนที่มีศักยภาพในองค์กร มุมมองของโคกะ (Koga. 2009) “คน” เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นส่วนหนึ่งจึงเป็นเพราะพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน Mr. Kyoichi Tanada กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ทะจิมา (Tajima. 2008) กล่าวว่า Monozukuri ให้ความสำคัญในการให้ความรู้เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคล ในมุมมองของอารากาวา (Arakawa. 2007) คุณภาพของคนเป็นเงื่อนไขสำหรับกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น และมุมมองของอิอิจิม่า (Iijima. 2007b) คนที่มีศักยภาพเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อ Monozukuri

ดังนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรมของไทยกับญี่ปุ่นในมุมมองของคนญี่ปุ่น คือ การสร้างความเข้าใจ จิตสำนึกต่อส่วนรวม ซึ่งต้องใช้เวลาในการฝึกฝนอบรมให้ความรู้ที่

เหมาะสมกับองค์กร เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยมีผู้นำคอยให้การสนับสนุนและเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน และติดตามผล สำหรับการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และการตระหนักถึงวัฒนธรรมที่ต่างกันของแต่ละฝ่าย เพื่อปรับให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น และการให้ความเคารพต่อวัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่งก็ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องฝึกให้คนไทยทำงานเป็นทีมได้อย่างชำนาญ

หนึ่ง แนวทางในการบริหารงานเพื่อลดปัญหาเกิดขึ้นเพราะการทำงานร่วมกันของคนซึ่งมาจากสถานที่อันมีวัฒนธรรมแตกต่างกันนั้น เป็นเพียงมาตรการที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นตั้งขึ้นมาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทย ในขณะที่บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นยังไม่มียุทธศาสตร์ใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานสำหรับบริษัทซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาและแนวคิดต่าง ๆ จึงเป็นข้อปฏิบัติตามวาระของผู้บริหารที่ประจำการอยู่ ณ ขณะนั้น

ข้อจำกัดของการศึกษา

สารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีจำนวนประชากรเพียง 4 คน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจึงไม่ครอบคลุมถึงทุกปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมการทำงานที่มีวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันระหว่างไทยกับญี่ปุ่น และไม่สามารถครอบคลุมแนวทางในการแก้ปัญหาทั้งหมดได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นจำเป็นต้องมีมาตรการโต้ตอบที่ขึ้นอยู่กับลักษณะ ขนาด นโยบายของบริษัท และวิธีแก้ปัญหาของบริษัท ทั้งนี้การกำหนดมาตรการโต้ตอบควรคิดและวิเคราะห์ตามแนวทางของบริษัทนั้น ๆ อีกทั้งความคิดเห็นหรือข้อมูลในการศึกษานี้ ทำขึ้นเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การแก้ไข หรือพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ถูกต้อง

เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน อาจทำให้เกิดความขุ่นเคืองทางความรู้สึกได้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนจึงตอบคำถามด้วยความระมัดระวัง ดังนั้น ข้อมูลที่ได้อาจมีบางประเด็นที่ไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน หรือถูกเว้นไว้ไม่กล่าวถึง เพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางขึ้นจากคนไทยหรือจากคนญี่ปุ่น

ทั้งนี้ ความคิดเห็นที่มีต่อคนไทยในมุมมองของคนญี่ปุ่นซึ่งรวบรวมจากการระดมสมองใน Workshop การสัมภาษณ์คนญี่ปุ่นในหัวข้อ "Cross Culture" มีดังนี้ เมื่อมีปัญหาที่แก้ไขไม่ได้จะไม่สอบถามแต่จะเลิกทำ ไม่คิดแก้ปัญหา ขณะที่คนญี่ปุ่นมาสอนงานจะไม่คิดตามแต่เมื่อเกิดเรื่องแล้วจึงใช้ความคิด ไม่สั่งไม่ทำ เมื่อต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่จะแจ้งภายหลังจึงต้องรีบทำ ไม่รักษาเวลา เช่น ขณะที่ออกไปติดต่องานข้างนอกโดยรถบริษัทมักจะออกเดินทางล่าช้า เริ่มประชุมเริ่มอบรมสาย ไม่รักษากำหนดส่งงานเมื่อถึงเวลาจึงบอกว่าทำไม่ได้ เตรียมตัวไม่ทันจึงไม่เข้าประชุม ฯลฯ ไม่ทำงานอื่นนอกจากงานตัวเอง ปลดปล่อยปัญหาทิ้งไว้ไม่ทำอะไรไม่

ปรึกษาว่าควรทำอะไรและสุดท้ายจะให้คนญี่ปุ่นทำ มีปัญหาแต่หาไม่เจอ ไม่มีมาตรการที่ต่อเนื่องในการแก้ปัญหา ไม่ทำสิ่งที่อยู่นอกเหนือกับที่กำหนดไว้ ต้องการให้คนอื่นทำงานที่เคยขอให้ช่วย ไม่รู้ลำดับความสำคัญของงาน สิ่งที่ไม่เข้าใจจะปล่อยไว้อย่างไม่เข้าใจ พอเริ่มรู้งานก็ลาออก ไม่รับผิดชอบจะผลักความรับผิดชอบให้คนอื่น ไม่ยอมรับความผิดของตัวเอง พูดแก้ตัวเสมอ ขอบคุณไม่เก่งหรืออาจจะคิดว่าไม่จำเป็น โทรศัพท์เรื่องส่วนตัวในเวลางาน เมื่อถึงเวลาเลิกงานจะทิ้งงานค้างไว้ไม่ทำล่วงหน้า ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง อยู่ล่วงหน้าแต่ไม่ทำงาน ทำเอกสารผิดพลาด ๆ ไม่รายงานผลเมื่อทำงานเสร็จ คิดเองว่าถ้าหัวหน้าไม่ถามไม่ต้องรายงานก็ได้ มีปัญหาก็ไม่รายงานหรือรายงานช้า ไม่ทำงานเป็นทีมจะสื่อสารในแนวราบเท่านั้นไม่เป็นเครือข่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แสดงความคิดเห็นต่อหัวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างคนไทยไม่ว่าจะดีหรือร้ายล้วนส่งผลกระทบต่องาน ปกป้องพวกเดียวกัน ระบุชัดเจนไม่ได้ว่าใครเป็นคนผิด ทำงานเพื่อตัวเองไม่ทำเพื่อบริษัทเพื่อส่วนรวม ถ้างานดีแล้วไม่คิดจะ Kaizen ไม่สนใจงานอื่นนอกจากงานที่มีผลต่อตนเอง ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะพูดแก้ตัวโดยไม่คิดทบทวน ไม่รายงานถ้าปัญหาไม่ใหญ่ ไม่แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เข้าใจแต่ไม่ถาม ปกปิดความผิดกลบเกลื่อนความผิด สกัลดาวรุ่ง ลำบากใจที่จะถาม ผู้ปฏิบัติงานที่อายุน้อยกว่า

ประโยชน์ที่ได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เรื่องปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมที่ต่างกันของวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ทศนคติและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจากทุกคนทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดจิตสำนึกต่อส่วนรวม

เมื่อเข้าใจว่า การที่คนไทยและคนญี่ปุ่นมาจากวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันทำให้มีความเข้าใจที่ต่างกัน ผู้บริหารจะสามารถจัดทำวิธีแก้ไข หรือมาตรการ เพื่อลดหรือกำจัดความขัดแย้งอันเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่ต่างกันของคนไทยกับคนญี่ปุ่น อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาศักยภาพทั้งคนและองค์กร เพื่อทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลงส่งผลให้ต้นทุนลดลง สามารถส่งมอบได้ตามกำหนด มีความปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถคาดหวังผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือ ทั้งในสายตาของพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และสังคม อันเป็นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ ยังส่งผลให้พนักงานคนไทยมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากความเคยชินของตน ทำให้เกิดการปรับปรุงทัศนคติ มุมมองในเรื่องของงาน มีพฤติกรรมอันเป็นที่พึงประสงค์ในองค์กรลดลงและอาจหมดไปในที่สุด เกิดพฤติกรรม

ใหม่ที่ดีต่อตนเองและองค์กรจนเป็นความเคยชินใหม่หรือวัฒนธรรมในการทำงานแบบใหม่ เป็นที่ยอมรับในองค์กร ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

อนึ่ง การศึกษานี้เป็นการศึกษาในมุมมองของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของไทย-ญี่ปุ่น แต่ในความเป็นจริงแล้ว มีอาจปฏิเสธได้ว่า วัฒนธรรมของชาติอื่นที่ต่างไปจากวัฒนธรรมไทยนั้น ต่างก็มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเช่นกัน เนื่องจากวิสาหกิจต่างชาติที่มาดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทยนั้นมาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จึงสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษานี้บางส่วนไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมอื่น เช่น วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมอังกฤษ วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมอเมริกัน วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมเยอรมัน วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมฝรั่งเศส วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมเกาหลี วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมจีน วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมไต้หวัน เป็นต้น ทั้งนี้ หากมีการประยุกต์ได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลที่ดีให้เกิดขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและทุกคนในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานในสิ่งแวดล้อมซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นขององค์กรที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดแบบญี่ปุ่น

1. ผู้มีอำนาจสั่งการของบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ควรทำการศึกษาอย่างถ่องแท้ถึงข้อดีข้อเสีย จัดทำมาตรการแก้ไข และกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารงานต่างแดน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้การแก้ปัญหาดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน อันจะทำให้สามารถลดปัญหาซึ่งเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารระดับสูงต้องนำนโยบายจากบริษัทแม่มาทำให้สัมฤทธิ์ผล โดยประยุกต์ให้เหมาะสมองค์กร กำหนดเป็นนโยบายของบริษัท กระจายนโยบาย ให้ความรู้เพื่อสร้างเข้าใจให้แก่คนไทยและคนญี่ปุ่น จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ต่างไปจากความเคยชิน กระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมใหม่อันเป็นที่ประสงค์ขององค์กร กำหนดเป็นกฎระเบียบข้อบังคับในองค์กร และทำการทบทวน เพื่อตรวจสอบและวัดผล

3. ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต้องวางแผนร่วมกับผู้บริหารชาวไทย เพื่อกระจายนโยบายของบริษัทเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นไปยังพนักงานที่อยู่ในระดับล่าง จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ที่ถูกกำหนดขึ้น

4. ผู้บริหารชาวไทยต้องกระจายนโยบายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำการสื่อสารภายในองค์กร ทำการวางแผนเรื่องการให้ความรู้แก่พนักงาน จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธที่ดี ช่วยกำจัดพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของพนักงานและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ที่ดีต่อองค์กรและทุกคนในองค์กร ทำให้สามารถลดช่องว่างของวัฒนธรรมที่ต่างกันของวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่น ก่อให้เกิดความสามัคคี ขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทำการดูแลติดตามและประเมินผลเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและผ่านการประเมิน

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมการทำงานซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นเท่านั้น จึงยังมีส่วนอื่นนอกเหนือจากที่นำเสนอในการศึกษาซึ่งน่าสนใจที่จะศึกษาหาข้อมูล เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป ดังนั้นขอเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้สำหรับการศึกษาหรืองานวิจัยครั้งต่อไป จะมีประเด็นดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น
2. ควรศึกษาพฤติกรรมและที่มาของพฤติกรรมดังกล่าวของคนในวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในเชิงลึก
3. ควรศึกษาพฤติกรรมในการตอบสนอง และเหตุผลของการเกิดพฤติกรรมดังกล่าวของคนในวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่น
4. ควรศึกษาเปรียบเทียบ ที่มาของพฤติกรรมและเหตุผลของการเกิดพฤติกรรมดังกล่าวของคนในวัฒนธรรมไทยกับคนในวัฒนธรรมญี่ปุ่น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- เมตตา วิวัฒนานุกูล. (2548). การสื่อสารต่างวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สารานุกรมไทย. (ม.ป.ป.). วัฒนธรรม. สืบค้นเมื่อ 29 เมษายน 2553, จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1>.
- AAA, A. (2010, January 31). Deputy Managing Director, Company V. **Interview**.
- Akikawa, Tsugumoto. (1997). **Japan as It Is (Nihon Yoko Tate)**. Japan : Gakken.
- AOTS. (2009a, Spring). Japanese Style Monotzukuri and Japanese Quality Culture (Nihon no Monotsukuri to Hinshitsu Bunka wo Tsutaeru). **AOTS Journal for Technology Corperation (AOTS no Gijutsu Kyoryoku Johoshi)**. (317) : 4-8.
- . (2009b, Summer). Monotzukuri in Suzuki Oversea Manufacuturing Base (Kaigai demo Suzuki no Monotsukuri). **AOTS Journal for Technology Corperation (AOTS no Gijutsu Kyoryoku Johoshi)**. (318) : 10-11.
- Arakawa, Masahiko. (2007, February). **Japanese Style Monotzukuri “Art Of Japanese Style Manufacturing” (Nihon no Monotzukuri “Nihon Keijutsu no Seizo”)** in The Training Program on Industrial Management for Thailand # 2 for the Enhancement of Industrial Human Resources with **Monozukuri Management Capability**. (Handout). Osaka : n.p. Photocopied.
- Automotive Parts Industry in Thailand. (2009, November). **Info BIZ Thailand**. (143) : 13.
- BBB, B. (2010, February 13). Industrial Management Consultant. **Interview**.
- Black, J. Stewart. (n.d.). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment. Gary Oddou. in **An Intergration of Multiple Theoretical Perspectives**. USA : University of Tennessee.
- CCC, C. (2010, February 14). Production Manager, Company S. **Interview**.
- DDD, D. (2010, March 17). Senior Executive Advisor, TT Co., Ltd.. **Interview**.

- Dubrin, Andrew J. (2005). **Fundamental of Organizational Behavior**. 3rd ed. China : Melissa S. Acuna.
- Echizen, Yukio. (2009, December). Look at the Thing First (Mazu wa Mono wo Miru). **Factory Management (Kojo Kanri)**. 55 (14) : 88-89.
- Fujimoto, Takihiro. (2007). **Philosophy of Japanese Style Monotzukuri (Nihon no Monotzukuri Tetsugaku)**. 12th printed. Japan : Nihon Keizai Shinbun.
- . (2008). Strategic Theory of Monotzukuri Integrated Model (Sougou Kata Monotzukuri Senryokuron). **Monotzukuri Management (Monotzukuri Keieigaku)**. 3rd printed. 21-32. Japan : Kobunsha.
- . (2009). Good Design, Good Flow (Yoi Sekkei, Yoi Nagare). **Japanese Monotzukuri (Nikkei Monotzukuri)**. Special Edition 5th Anniversary : 52-58.
- Gibson, James L.; et al. (2003). **Organizations: Behavior Structure Processes**. 11th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Graetz, Fiona; et al. (2006). **Managing Organizational Change**. 2nd ed. Australia : John Wiley & Sons Australia.
- Harrington, H. James. (1987). **The Improvement Process**. International Edition. Singapore : Kim Hup Lee.
- Hasegawa, Katsuyuki. (1998). **That's Japanese! (Nihonjin no Hosoku)**. Japan : YAC Planning.
- Hirai, Eigo. (2009a, October). Workplace Kaizen Challenger. (Genba no Kaizen Charenja). **Factory Management (Kojo Kanri)**. 55 (12) : 1-3.
- . (2009b, December). Workplace Kaizen Challenger. (Genba no Kaizen Charenja). **Factory Management (Kojo Kanri)**. 55 (14) : 1-3.
- Hitt, Michael A.; Miller, C.Chet; and Colella, Adrienne. (2006). **Organizational Behavior; A Strategic Approach**. New York : Von Hoffmann.
- Hofstede, Geert H. (2001). **Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. 2nd ed. USA : Sage.
- Ichikawa, Akihiro. (2009, October). Very Useful Systemtsukuri at Workplace (Genba de Honto ni Yakudatsu Sisutemutzukuri). **Factory Management (Kojo Kanri)**. 55 (12) : 14-16.

- Iijima, Momoharu. (2007a, February). Monotzukuri "The Management Strategy in Japanese Manufacturing Companies" (Monotzukuri "Nihon Seizo Kigyo no Keiei Senryoku). in **The Training Program on Industrial Management for Thailand # 2 for the Enhancement of Industrial Human Resources with Monozukuri Management Capability**. (Handout). Osaka : n.p. Photocopied.
- . (2007b, February). Monotzukuri Structure and Its Problems (Monotzukuri no Shikumi to Mondaiten). in **The Training Program on Industrial Management for Thailand # 2 for the Enhancement of Industrial Human Resources with Monozukuri Management Capability**. (Handout). Osaka : n.p. Photocopied.
- Imai, Hiroshi. (2003). **Toyota Overseas Management (Toyota Kaigai Keiei)**. Japan : Dobunkan.
- . (2008). **Business Protocol in Thailand (Tai de no Bijinesu Purotokoru)**. Thailand : Bangkok Japanese Chamber of Commerce.
- . (2010, March). **Management of Japanese Company in Thailand and Thai Staff Ability Development –Case Study of Toyota Motor Thailand**. (Handout). Bangkok : n.p. Photocopied.
- Iwamuro, Hiroshi. (2009, December). Don't Talk about Cost While the Organization is Unchanged! (Shikumi wo kaezu ni Kosuto wo Kataru na!). **Factory Management (Kojo Kanri)**. 55 (14) : 78-79.
- Iwasaki, Makoto. (2009, December). **Chinese Procurement : Gap between "Direct Rate" and "Yield Rate" (Chugoku Chotatsu : "Chokkou Ritsu" to "Fudomari Ritsu" no Hazama de)**. Retrieved April 28, 2010, from http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2009&d=0303&f=column_0303_004.shtml.
- Koga, Yoshio. (2009, October). Don't Wait until It Happens! Basically Follow the Way to Workplace Safety!! (Okottekara dewa Osoi! Iroha de Tadoru Genba Anzen e no Michi!!). **Factory Management (Kojo Kanri)**. 55 (12) : 98-99.
- McShane, Steven L.; Von, Glinow; and Ann, Mary. (2008). **Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution**. 4th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin.

- Mizuno, Seiichi; and Kuwajima, Yuufu. (2008). **Monotzukuri Approach of Brand Strategy – Mazda Way (Monotzukuri Hassou no Burando Senryoku – Matsuda no Torikumi). Monotzukuri Management (Monotzukuri Keieigaku)**. 3rd printed. 97-101. Japan : Kobunsha.
- Nagai, Fuki. (2002). **The Role of Cultural Influences in Japanese Communication: A Literature Review on Social and Situational Factors and Japanese Indirectness**. Japan : Intercultural Communication Studies. Kanda University of International Studies.
- Nakae, Koji. (2005). **Cultural Change : A Comparative Study of the Change Efforts of Douglas MacArthur and Carlos Ghosn in Japan**. Thesis. M.B.A. (Business Administration). USA : Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. Photocopied.
- OVTA. (2007, March). **Report of Reliable Research by Labour and Welfare Ministry in 2007 : Japanese Enterprises in Thailand Case Study for Confronted Problems and Countermeasure (Tai de no Nikkei Kigyo ga Chokumen Shita Mondai to Taisho Jirei : Heisei 18 Nendo Koseirodoshō Itaku Kenkyū Hokokusho)**. Japan : Oversea Vocational Training Association.
- Plant Manager Editor. (2009-2010, December-January). **World Class Manufacturing. Plant Manager**. 9 (61) : 28-29.
- Sasaki, Hisami. (2008). **Power of Monotzukuri Structure (Monotzukuri Soshiki Noryoku)**. Japan : Biken.
- Shigeki, Suwa. (2000). **Educate Human and Structure by Communication Training (Hito to Soshiki wo Sodateru Komyunikeshon Toreeningu)**. Japan : Nihon Keidanren.
- Shintaku, Junjiro. (2008). **Strategy for Architecture Positioning (Aakitekucha no Pojishoningu Senryoku). Monotzukuri Management (Monotzukuri Keieigaku)**. 3rd printed. 33-50. Japan : Kobunsha.
- Tajima, Takashi. (2008, October). **Isuzu Manufacturing Management (Isuzu Seizo Keiei)**. (Handout). Bangkok : n.p. Photocopied.

Takahashi, Nobuo. (2008). Rewarded Hitotzukuri (Tsugi de Mukuiru Hitotzukuri).

Monotzukuri Management (Monotzukuri Keieigaku). 3rd printed. 51-63.

Japan : Kobunsha.

Taki, Tashihiko. (n.d.). Don't Let Customer Ask for Much Cheaper (Moo

“Yasukushiro” to Iwasenai). **Japanese Monotzukuri (Nikkei Monotzukuri).**

Special Edition 5th Anniversary : 60-66.

Wikipedia. (2009a). **Industrial Engineering.** Retrieved June 28, 2010, from

http://th.wikipedia.org/wiki/Industrial_engineering.

----- . (2009b, December). **Hoshin Kanri.** Retrieved June 28, 2010, from

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%96%B9%E9%87%9D%E7%AE%A1%E7%90%86>.

Yasumoto, Masanori . (2008). Product Development Capability and Application of

Customer Knowledge (Seihin Kaihatsu Nouryoku to Kokyaku Chishiki no

Katsu). **Monotzukuri Management (Monotzukuri Keieigaku).** 3rd printed.

81-95. Japan : Kobunsha.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.
คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์



คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับบริษัท

1. กรุณาให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทของท่านโดยสังเขป

ส่วนที่ 2 คุณสมบัติของผู้ให้สัมภาษณ์

2. อายุของผู้ให้สัมภาษณ์
3. ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบในบริษัท
4. ท่านอยู่เมืองไทยมานานเท่าใด

ส่วนที่ 3 การทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่น

5. Monozukuri ในความคิดของท่าน
6. กรุณายกรายละเอียดของกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่ท่านทำอยู่ว่าเป็นประเภทไหน อะไรบ้าง
7. การให้ความรู้พนักงานอย่างไรเพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ส่วนที่ 4 ความเกี่ยวข้องของ Cross Culture กับ Monozukuri

8. ตอนที่ทำกิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นมีเรื่องอะไรบ้างที่ทำให้รู้สึกว่าคนไทยกับคนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน (Cross Culture)
9. รายละเอียดของสิ่งที่สร้างความยากลำบาก
10. รายละเอียดของมาตรการแก้ไข
11. ท่านคาดหวังให้ผลออกมาเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 5 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับ Cross Culture และ Monozukuri

12. คุณมีความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต่างกันรวมทั้งการบริหารงานบริษัท (Cross Culture and Management)
13. สิ่งที่เกิดจากวัฒนธรรมที่ต่างกันที่ทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุผล เป็นอุปสรรคต่อการทำให้กิจกรรม Monozukuri ตามแนวคิดของญี่ปุ่นบรรลุเป้าหมาย
14. โดยส่วนตัวท่านเองมีข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทยก่อนมารับตำแหน่งหรือไม่ ถ้ามีเป็นข้อมูลอะไร
15. ตัวอย่างปัญหาจากวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันที่ส่งผลกระทบต่อ Monozukuri

ภาคผนวก ข.

ความคิดเห็นต่อคนไทยในมุมมองของคนญี่ปุ่น



ความคิดเห็นที่มีต่อคนไทยในมุมมองของคนญี่ปุ่น รวบรวมจาก Workshop จากการสัมมนาให้
คนญี่ปุ่นในหัวข้อ "Cross Culture" เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2552

ความสามารถในการแก้ปัญหา

1. คิดไม่รอบคอบ
 - 1.1 กรณีที่มีคนสอนมาจากญี่ปุ่น
ไม่ค่อยนึกถึงเวลาและเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมให้รอบคอบ
 - 1.2 ถ้าต้องให้อนุมัติหรือการยินยอมจากสำนักงานใหญ่
มักจะรอให้บอกแล้วจึงรีบทำ
2. ไม่พยายามคิดแก้ปัญหา
3. คิดอย่างง่าย ๆ เสมอ
4. ถ้าไม่สั่งก็ไม่ทำ
5. เมื่อทำไม่ได้ก็ไม่ถามแต่ปล่อยทิ้งไว้

จิตสำนึกเรื่องเวลา

1. ไม่รักษาเวลา
 - 1.1 กรณีที่มีคนสอนมาจากญี่ปุ่น
 - 1.2 ถ้าต้องออกไปข้างนอกกับคนไทยก็จะออกเดินทางช้ากว่ากำหนดเสมอ
 - 1.3 เริ่มประชุมหรือฝึกอบรมช้ากว่ากำหนดเสมอ
2. ถึงแม้จะกำหนดเวลาส่งงานแต่ก็ไม่รักษาเวลา เมื่อถึงกำหนดก็จะบอกว่า “ทำไม่ได้”
3. ถ้าเตรียมตัวไม่ทัน ก็ไม่เข้าประชุม

การวางแผน

1. ไม่ทำงานอื่นที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เพิกเฉย ปล่อยปัญหาทิ้งไว้
3. มีปัญหา แต่ไม่รู้
4. ไม่มีความต่อเนื่องในการแก้ปัญหา
5. ทำเฉพาะสิ่งที่กำหนดไว้
6. ละเลยต่อปัญหา ไม่ปรึกษาว่าจะทำอย่างไรดี
7. งานที่ไหว้วานให้คนอื่นช่วย ต่อไปจะไม่ทำงานนั้น จะโยนงานไม่ให้คนที่เคยช่วยทำ
8. ไม่รู้ลำดับความสำคัญของงาน
9. สิ่งที่ไม่รู้เรื่องก็จะปล่อยให้ไม่รู้เรื่องต่อไป

ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ

1. พอทำงานได้ก็ลาออกทันที
2. ผลักความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ไม่คิดว่าเป็นความรับผิดชอบของตน
3. ไม่ยอมรับว่าตัวเองผิด
4. พุดแก้ตัวเสมอ
5. ไม่เห็นใจผู้อื่น เช่น
ไม่ถนัดเรื่องการขอใจเล็ก ๆ น้อยหรือการพูดขอบคุณ หรือ คิดว่าไม่จำเป็น
6. มักจะใช้โทรศัพท์ในเวลางาน
7. ไม่อยากอยู่ล่วงเวลา (กลับบ้านทั้งที่งานยังไม่เสร็จ ยังทำค้างอยู่)

คุณภาพของงาน

1. ประสิทธิภาพของงานต่ำ
2. ไม่ทำตามคำสั่ง
3. อยู่ล่วงเวลาแต่ไม่ทำงาน
4. ทำเอกสารผิดเยอะมาก

Ho-Ren-So

1. ไม่รายงานเมื่อทำงานเสร็จ
2. ไม่ทำโฮเร็นโซ เช่น คิดว่าถ้าหัวหน้าไม่ถามก็ไม่ต้องโฮเร็นโซ ก็ได้
3. โฮเร็นโซน้อยมาก
4. มีปัญหาแต่ก็ไม่รายงาน
5. มีปัญหาแต่รายงานช้า

การสื่อสารระหว่างคนไทย

1. เน็ตเวิร์คที่ทำงานมีน้อย
2. คนไทยด้วยกันเองมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน
3. ลูกน้องคนไทยเสนอความคิดเห็นต่อหัวหน้าคนไทยไม่ได้
4. ความสัมพันธ์ของคนไทยมีผลต่องาน
5. ไม่พูดว่าใครมีเรื่องอะไรไม่ดี
6. มีการสื่อสารในแนวตั้ง

อื่น ๆ

1. ทำงานเพื่อตัวเอง ไม่ได้ทำงานเพื่อบริษัท
2. ถ้าคุณภาพของงานดีแล้วก็จะไม่ Kaizen
3. ทำงานไม่เสร็จภายในเวลาที่กำหนดก็ไม่รายงาน ไม่แจ้งอะไรให้ทราบ
4. ไม่ให้ความสำคัญต่องานที่ไม่มีผลต่อตน
5. ไม่ตำหนิลูกน้อง
6. ชอบแก้ตัว ไม่มองตัวเอง
7. ถ้าปัญหาไม่ใหญ่โต ก็ไม่รายงาน
8. สุดท้ายก็ให้คนอื่นไปทำ
9. ไม่แบ่งงานลงไปให้ลูกน้องทำ
10. ไม่ถ่ายทอดสิ่งที่คิดอยู่ให้ทราบ (ไม่เข้าใจก็ไม่ถาม)
11. ชุกช่อน ปกปิดความผิด
12. สกิดดาวรุ่ง
13. หัวหน้าคนไทยจะอึดอัดถ้าต้องไปถามหัวหน้างานที่อยู่น้อยกว่าตน

