

ความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่ต่างกัน
กรณีศึกษา

นพดล สุดสน

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2557

CULTURE DIFFERENCE OF WORKING STYLES BETWEEN THAI AND JAPANESE
IN DIFFERENT POINT OF VIEW
A CASE STUDY

Nopadol Sudson

TNI

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 2014

หัวข้อสารนิพนธ์

ความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและ
คนญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่ต่างกัน (กรณีศึกษา)

โดย

นพดล สุดสน

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วย

ศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์)

..... กรรมการ

(ดร. พาสณ์ ทิมทรัพย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์)

นพดล สุตสน: ความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นในมุมมอง
ปัญหาที่ต่างกัน (กรณีศึกษา). อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์, 54 หน้า.

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคน
ญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่ต่างกัน อันมีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากความต่างทางวัฒนธรรม
การทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่ต่างกัน ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมผลิต
ชิ้นส่วนยานยนต์ญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีการลงทุนมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ปัญหาจากความต่าง
ทางวัฒนธรรม ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนกระทั่งในปัจจุบัน ดังนั้นการศึกษานี้
จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัญหาและผลกระทบจากความต่างทางวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน
รวมถึงแนวคิดเรื่องการบริหารเพื่อลดปัญหาที่เกิดจากความต่างทางวัฒนธรรม โดยทำการศึกษา
เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

ผลการศึกษาพบว่า การใช้อารมณ์ในการทำงานของคนญี่ปุ่นสร้างความไม่พอใจให้กับ
ผู้ร่วมงานคนไทย เป็นสาเหตุของปัญหาทำให้ยากต่อการทำงานร่วมกัน อีกปัญหาที่พบจากการ
สัมภาษณ์ คือ การทำงานของคนญี่ปุ่นจะต้องมีการวางแผนที่ชัดเจน ในขณะที่คนไทยรู้สึกว่า
สามารถทำงานโดยไม่มีแผนได้ เป็นเพราะคนไทยรู้สึกยอมรับสภาพความไม่แน่นอนจึงทำให้
การรับรู้ระดับปัญหาความแตกต่างกัน มุมมองปัญหา การแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ผลลัพธ์ในการ
แก้ไขปัญหาต่างกัน การทำ Training Road Map เพื่อเป็นการแก้ไขที่ต้นเหตุ จะช่วยลดปัญหา
จากมิติความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่
ต่างกันได้

NOPADOL SUDSON : CULTURE DIFFERENCE OF WORKING STYLES
BETWEEN THAI AND JAPANESE IN DIFFERENT POINT OF VIEW : A CASE
STUDY. ADVISOR : DR. KORAKOT HEMSATHAPAT, 54 PP.

The objective of this study is to examine culture difference of working styles between Thai and Japanese in different point of view to overcome working obstacles between the two cultures. Presently, Japanese automotive part manufacturers are the major investor in Thailand industry. However, the problem of culture differences of working styles have been known for quite sometime. Thus, this study is to examine the problem of different point of view causing from the culture difference of an automotive part manufacturer. In addition, the impact of different working styles, and conflict management of culture difference are discussed by a qualitative research. In-depth interview by a purposive sampling is conducted.

The finding indicates that the emotional inclined of Japanese workers might cause anger among Thai workers. It is caused the difficulties in co-working. Another finding from the interview that might be caused from Japanese workers feel comfortable to work in a well planned schedule. In contrast, Thai workers feel less difficulties to work in an unplanned schedule. And they feel indifferent with uncertainty working environment. The differences in problem perception, different point of view, problem resolution will be different resulting in problem. A training road map is recommended to tackle the root cause of the problem. This should ease the burden of culture difference of working styles between Thai and Japanese.

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Academic Year 2014

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. กรกฎ เหมสถาปัติย์ อาจารย์ที่ปรึกษา
ที่เป็นผู้ชี้แนะให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความดูแลเอาใจใส่เป็น
อย่างดี ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศกัทธิย์ และ ดร. พาสน์ ทิมทรัพย์ เป็น
อย่างสูง ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ และให้โอกาสในการสอบสารนิพนธ์จน
สามารถสำเร็จลุล่วง ตลอดจนที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขจนทำให้สารนิพนธ์
ฉบับนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณทุกท่านที่เอื้อเฟื้อข้อมูล รวมทั้งขอขอบพระคุณกำลังใจจากครอบครัว เพื่อน
ร่วมชั้นเรียน และทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้การสนับสนุนให้สารนิพนธ์นี้ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นพดล สุดสน

TNI

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ

บทที่

1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ขอบเขตของการศึกษา	3
ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
นิยามศัพท์.....	3
แผนงานและระยะเวลาดำเนินการ.....	4
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
หลักการพื้นฐาน.....	5
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
วิเคราะห์ข้อมูล	24
3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	28
ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	28
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	28
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	29
การวิเคราะห์ข้อมูล	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า	
4	บทสรุป และข้อเสนอแนะ.....	31
	ผลการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	41
	สรุปผลการศึกษา.....	43
	ข้อจำกัดของการศึกษาอุปสรรคและปัญหา.....	46
	ข้อเสนอแนะ.....	46
	บรรณานุกรม.....	47
	ภาคผนวก.....	51
	ภาคผนวก ก. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	52
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	54

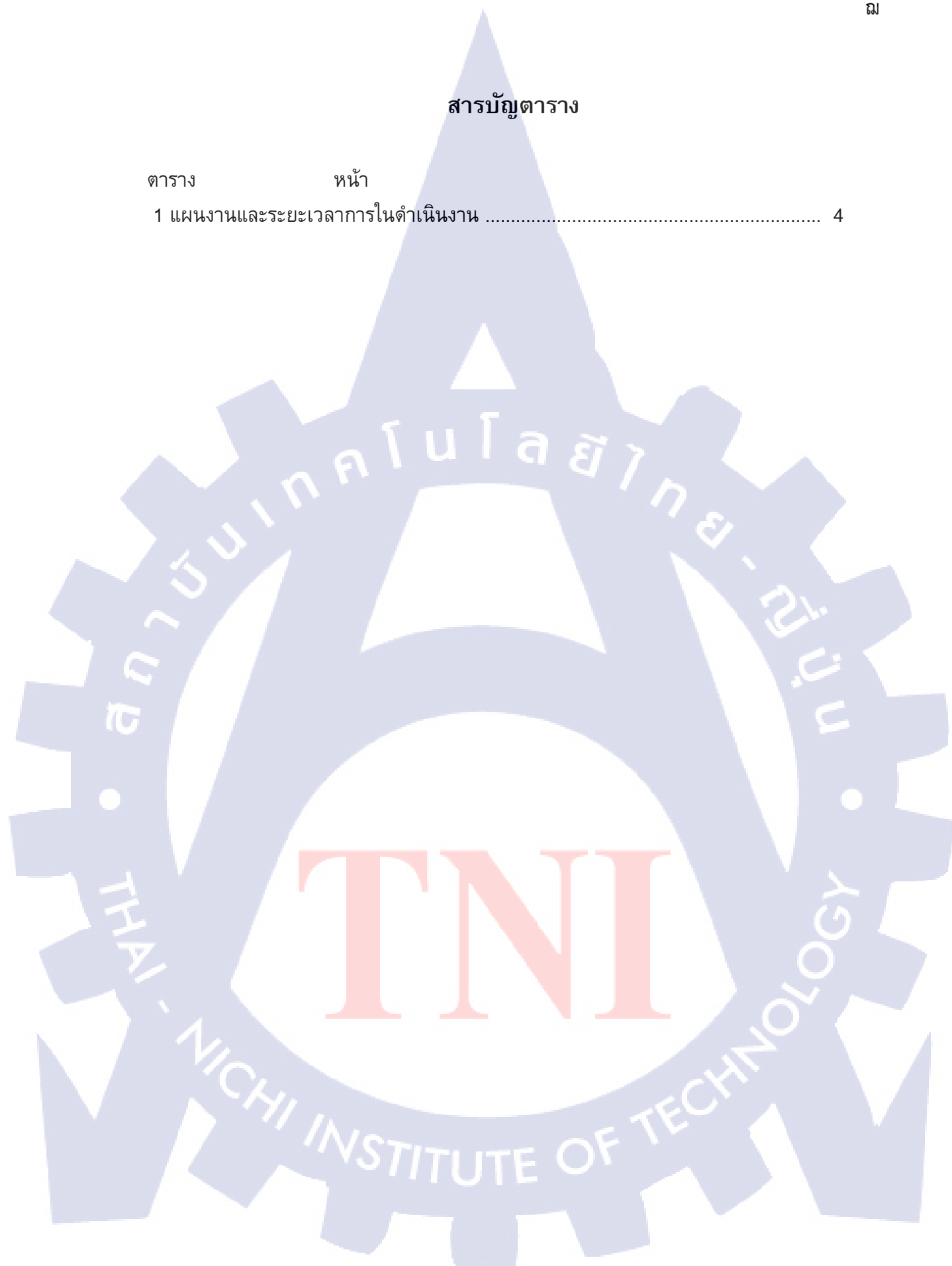
TNI

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	4
---------------------------------------	---



สารบัญรูป

รูป	หน้า	
1	Geert Hofstede Culture Dimension Concept	8
2	แผนผังลำดับการดำเนินการ	30
3	ผลการเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น.....	43



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ญี่ปุ่นจัดเป็นชาติที่มีการลงทุนที่สุด (คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน BOI : ปี 2555 ญี่ปุ่นเป็นประเทศอันดับหนึ่งที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุน และได้รับอนุมัติโครงการลงทุนมากที่สุด โดยได้รับอนุมัติโครงการคิดเป็นมูลค่า 106,280 ล้านบาท) ถึงแม้คนไทยและคนญี่ปุ่นจะติดต่อกันและมีความสัมพันธ์มาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง โดยมีการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตอย่างเป็นทางการโดยการลงนามในปฏิญญาว่าด้วยทางพระราชไมตรีและการการค้าขายระหว่างประเทศสยามกับประเทศญี่ปุ่น เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2430 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2553) แต่คนไทยก็ยังมีภาพลักษณ์ด้านลบเกี่ยวกับคนญี่ปุ่น และถ้ามองความสัมพันธ์ของคนไทยกับคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกันในบริษัทญี่ปุ่นแล้ว ก็ไม่อาจจะกล่าวได้เต็มปากเต็มคำว่า มีสัมพันธภาพที่ดีอย่างที่เห็นๆ กัน สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีมาแต่อดีต จนเดี๋ยวนี้ปัญหาแบบนั้นก็ยังมิได้อยู่ยังไม่เปลี่ยนแปลง อิมานิ อิโรชิ (2554) และสืบเนื่องจากแต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน “วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญใน การกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในสังคมแต่ละกลุ่ม” Tayeb (1996) เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่คนที่อยู่ร่วมกันความเชื่อและค่านิยมร่วมกันสร้างขึ้นมาด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน วัฒนธรรมจึงเป็นรูปแบบของพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจร่วมกันได้ ดังนั้นการที่ คนญี่ปุ่นซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมหนึ่งมาทำกิจกรรมอยู่ในเมืองไทยซึ่งเป็นอีกสังคมหนึ่งที่พวกเขาไม่คุ้นเคย จึงเป็นธรรมดาที่การแสดงพฤติกรรมต่างกันไปในสถานการณ์เดียวกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น จึงทำให้เข้าใจไปคนละอย่าง จนหลายครั้งก่อให้เกิดปัญหาขึ้น (คันสนธิ ศรีไทย. 2553) ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวก็สามารถพบเห็นได้จากการทำงานร่วมกันของคนไทยกับคนญี่ปุ่นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตแห่งหนึ่ง ถึงแม้ว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามปรับรูปแบบของการทำงานให้สอดคล้องกัน แต่คงปฏิเสธไม่ได้ว่าเรื่องของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมยังคงมีอยู่และยังส่งผลกระทบให้พบเห็นอยู่อย่างต่อเนื่องในการทำงานร่วมกัน ความแตกต่างทางวัฒนธรรมแค่เพียงเล็กน้อย อาจทำให้การทำงานในแต่ละวันมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นได้เสมอ อิมานิ อิโรชิ (2554) และลักษณะที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุดคือ เรื่องการแสดงออกทางสีหน้า กริยาท่าทางและคำพูด ซึ่งจะพบในคนญี่ปุ่นมากกว่าคนไทย รวมไปถึงความจริงใจในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดปัญหาและอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานขึ้น อันเนื่องมาจากมุมมอง ความเข้าใจที่ต่างกัน การรับรู้ที่ไม่ตรงกันทั้งๆ ที่เป็นเรื่องเดียวกัน เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกันส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย นำไปสู่ความ

ปัญหาและความขัดแย้งที่อาจจะเกิดตามมาในการทำงาน สร้างความไม่พอใจ ทำลายความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงานร่วมกันขึ้นมา

คนไทยเองก็มีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานชาวต่างชาติรู้สึกอึดอัดใจ เช่น การประนีประนอมเกินเหตุ ไม่รักษาเวลา ไม่สามารถตอบโต้ได้อย่างเหมาะสม ไม่ตรงไปตรงมา มีกำแพงภาษาและวัฒนธรรม เพิกเฉยต่องาน ไม่ทำตามกระบวนการและขั้นตอน เล่นมากกว่าทำงาน มีข้อแก้ตัวตลอด รวมทั้งมุมมองของผู้ร่วมงานชาวต่างชาติมองว่า คนไทยมีจุดอ่อนหรือพฤติกรรมที่ควรปรับปรุง เช่น การบริหารเวลา ไม่คิดทำงานเอง ล้มเหลวในการแยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องของงานออกจากกัน ไม่กล้าแสดงออกในการเจรจาต่อรอง ไม่ตั้งเป้าหมายเวลาในการทำงาน ไม่พยายามทำงานอย่างสุดความสามารถ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง คนไทยส่วนใหญ่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ การมองการณ์ไกลและขาดความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม เกศินี นาครชู (2548)

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของคนไทยและคนญี่ปุ่นที่มีมุมมองเรื่องงานที่ต่างกัน ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรม Monozukuri ในอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นในประเทศไทย ศันสนี ศรีไทย (2553) และ Geert Hofstede (1984) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานข้ามวัฒนธรรม 5 ประเด็น แต่ไม่ได้กล่าวว่า สิ่งเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานจากประเด็นอะไรได้บ้าง ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาประเด็นความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นในมุมมองปัญหาที่ต่างกัน (กรณีศึกษาปัญหาที่เกิดจากความต่างทางวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน จึงได้ทำการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อรวบรวมปัญหาจากมุมมองที่แตกต่าง อันเนื่องมาจากความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของมุมมองที่แตกต่าง อันเนื่องมาจากความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นต่อการทำงาน
3. เพื่อหาแนวทางการลดปัญหาจากมุมมองที่แตกต่าง อันเนื่องมาจากความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น

ขอบเขตของการศึกษา

โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา โดย
การสัมภาษณ์ ผู้บริหารคนไทย ผู้บริหารคนญี่ปุ่น และล่ามภาษาญี่ปุ่น ที่ทำงานอยู่ในโรงงาน
อุตสาหกรรมการผลิตแห่งนั้น

ขั้นตอนการศึกษาและการดำเนินการ

1. ทำการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นกับคนไทย
2. ทำการสัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
3. สรุปประเด็น วิเคราะห์ และเสนอแนะ
4. แก้ไขปรับปรุงและทำรูปเล่ม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบปัญหาที่เกิดจากมุมมองที่แตกต่าง อันเนื่องมาจากความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น
2. ทราบผลกระทบของมุมมองที่แตกต่าง อันเนื่องมาจากความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นต่อการทำงาน
3. แนวทางการลดปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างอันเนื่องมาจากความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น

นิยามศัพท์

1. **วัฒนธรรม** หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคม ที่เกิดจากการเรียนรู้ อันเนื่องจากการที่สมาชิกได้รับการถ่ายทอดกันไปด้วยการสั่งสอนอบรมทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. **วัฒนธรรมการทำงาน** หมายถึง วิธีชีวิตของการทำงานของสมาชิกในสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรับถ่ายทอดกัน โดยการสั่งสอนอบรมทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. **ความต่างทางวัฒนธรรม** หมายถึง ความแตกต่างในมิติต่างๆ ทางวัฒนธรรมของวัฒนธรรมตั้งแต่สองวัฒนธรรมขึ้นไปถูกนำมาเปรียบเทียบกัน
4. **มุมมอง** หมายถึง ความคิดเห็น ข้อคิดเห็น แง่มุม แง่คิด ทัศนนะ ทัศนคติ
5. **บริษัทญี่ปุ่น** หมายถึง บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยและบริหารโดยผู้บริหารคนญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา

6. **คนญี่ปุ่น** หมายถึง ชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในบริษัทบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย

7. **คนไทย** หมายถึง ชาวไทยที่เข้ามาทำงานในบริษัทบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย

แผนงานและระยะเวลาดำเนินการ

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาดำเนินงาน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่วงที่ 1	ช่วงที่ 2	ช่วงที่ 3
1.	ทบทวนวรรณกรรม	■■■■■		
2.	ทำการสัมภาษณ์		■■■■■	
3.	สรุปประเด็น วิเคราะห์ และเสนอแนะ		■■■■■	
4.	แก้ไขปรับปรุงและทำรูปเล่ม			■■■■■

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

1. ความหมายของวัฒนธรรม

1.1 วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่กลั่นกรองมาจากความคิดที่จะหาวิธีการมาตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (นิยพวรรณ วรรณศิริ. 2550)

วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตหรือแนวดำเนินชีวิตซึ่งสมาชิกในสังคมหนึ่งยึดถือปฏิบัติเป็นแบบแผนร่วมกัน (เจลิเยว บุรีภักดี; และคณะ. 2529)

วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต (The Way of Life) ของคนในสังคม นับตั้งแต่วิถีกิน วิถีอยู่ วิถีแต่งกาย วิถีทำงาน วิถีพักผ่อน วิถีแสดงอารมณ์ วิถีสื่อความ วิถีจราจร และขนส่ง วิถีอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ วิถีแสดงความสุขทางใจ และหลักเกณฑ์การดำเนินชีวิต โดยแนวทางการแสดงถึงวิถีชีวิตนั้นอาจจะมาจากเอกชน หรือคณะบุคคลทำเป็นตัวแบบ แล้วต่อมากคนส่วนใหญ่ก็ปฏิบัติสืบต่อกันมา วัฒนธรรมย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขและกาลเวลา เมื่อมีการประดิษฐ์หรือค้นพบสิ่งใหม่ วิถีใหม่ที่ใช้แก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมได้ดีกว่า ซึ่งอาจทำให้สมาชิกของสังคมเกิดความนิยม และในที่สุดอาจเลิกใช้วัฒนธรรมเดิม ดังนั้น การรักษาหรือธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมเดิม จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวัฒนธรรมให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพตามยุคสมัย (กระทรวงวัฒนธรรม. 2556)

วัฒนธรรมนั้นเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่ม เพราะอย่างน้อยก็เป็นการแบ่งปันกันระหว่างบุคคลที่อาศัยหรือเคยอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันที่ซึ่งมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยวัฒนธรรมนั้นต้องเกิดจากการเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิด (Geert Hofstede. 2005)

วัฒนธรรม เกิดขึ้นควบคู่กับสังคมมนุษย์ และมีส่วนสำคัญในการช่วยให้เข้าใจวิวัฒนาการ ของสังคม ตลอดจนปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การบริหารงาน ขององค์กร รวมถึงวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมนั้นๆ ได้อย่างกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัฒนธรรมระดับจุลภาคภายในองค์กรทั้งในส่วน of วัฒนธรรมที่เป็นนามธรรม เช่น ค่านิยม บรรทัดฐาน ข้อสมมติพื้นฐานเป็นต้นและวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น แบบแผนพฤติกรรมการบริหารงาน สัญลักษณ์และภาษา (อิริยาบถ ขุนสิทธิ. 2550)

1.2 วัฒนธรรมการทำงาน

วัฒนธรรมการทำงาน (Work Culture) หมายถึง แบบแผนการดำเนินชีวิตด้านการงานของสมาชิกในสังคมหมายรวมถึงกิจกรรมทุกอย่างที่มีลักษณะที่เป็นการทำงาน (เจเลียว บุรีภักดี; และคณะ. 2529)

1.3 วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

คณิศร์ ไชย (2553) คนไทยมีความเกื้อกูลแก่กัน ไม่มีแบ่งแยกความสัมพันธ์ส่วนตัวกับความสัมพันธ์ในงาน ทำให้สั่งงานไม่เต็มที่จึงมีหลายคนที่ใช้ประโยชน์จากความสนิทสนมไปในทางที่ไม่สมควร มีการนำความสนิทสนมมาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือเพื่อประโยชน์ที่ตนต้องการ คนไทยจะคุยกันกับคนในระดับเดียวกันในเรื่องรายละเอียด เมื่อเกิดปัญหาจะทำการแก้ไขเองและคิดว่าการรายงานหัวหน้าให้ทราบคือการฟ้อง คนที่ทำอย่างนั้นจะไม่ใช่ที่ยอมรับและยังพบว่าคนไทยไม่รายงานความคืบหน้าของงานเพราะเห็นว่ายังไม่เสร็จ หากรายงานให้หัวหน้าทราบตนจะถูกถามคำถามมากมาย หรือหากต้องรายงานคนไทยจะพิจารณาตามอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเองว่าจะรายงานเมื่อไร นอกจากนั้นในทัศนคติของคนไทยเรื่องการพูดถึงจุดบกพร่องถือว่าเป็นการต่อว่า ทำให้เสียหน้า รู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ คนไทยยังไม่ตระหนักถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินเพื่อการแก้ไขปรับปรุง คือ ดีเพื่อก่อ และคนไทยมีความเป็นปัจเจกชนสูง รักอิสระ ไม่มีระเบียบข้อบังคับ ทำให้การความคิดเกี่ยวกับเรื่องการรวมตัวกันมีน้อย จึงจะพบว่าคนไทยจะทำงานคนเดียวออกมาเป็นผลที่น่าพอใจมากกว่างานที่ต้องใช้ความร่วมมือกับผู้อื่น อีกทั้งคนไทยเป็นคนใจเย็น มองโลกในแง่ดี ในเรื่องนี้ที่คนไทยมีจิตใจเอื้ออาทร ชอบช่วยเหลือบ่อยครั้งงานที่ช่วยผู้อื่นทำ จนกลายมาเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน จึงทำให้เกิดความร่วมมือหรือสามัคคีได้ยาก

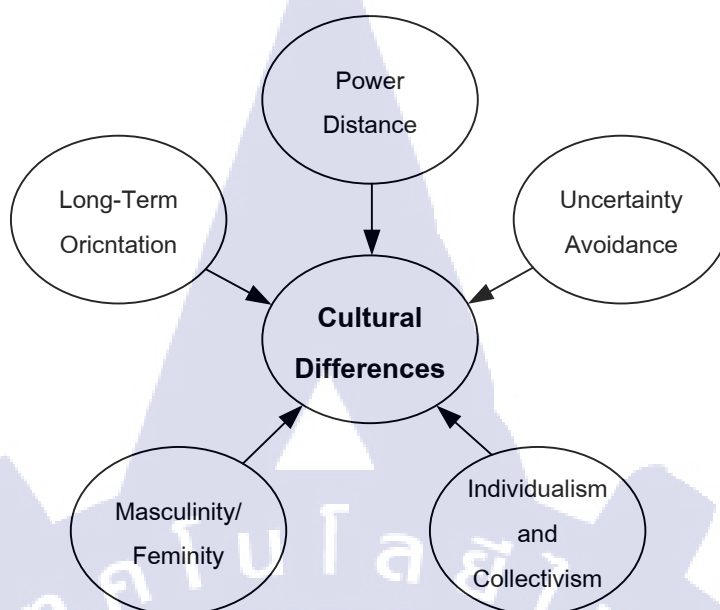
ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) จากศึกษาลักษณะการทำงานของคนไทย พบว่าลักษณะการทำงานที่ดีของคนไทย ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อม การบริการที่ดี ความเห็นใจและเข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานเป็นส่วนที่ส่งเสริมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและทำงานได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ลักษณะของความมีเหตุผลที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นไปได้ด้วยดี และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างรอบคอบส่วนลักษณะที่ไม่ที่ดี ได้แก่ ให้ความสำคัญแก่ระบบศักดินาหรือระบบเจ้าขุนมูลนาย ให้ความสำคัญแก่บุคคลที่มีอำนาจสูง จนไม่เป็นตัวของตัวเอง หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวความรับผิดชอบ คอยรับคำสั่งจากเบื้องบนเท่านั้นเพื่อปกป้องตนเองและไม่ต้องการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำไปไม่ชอบทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานที่ทำสำเร็จเป็นของตนเพียงผู้เดียว

1.4 วัฒนธรรมการทำงานคนญี่ปุ่น

คันสึ (คันสึไทย (2553) คนญี่ปุ่นทำงานจริงจังไม่ขาดหรือเข้างานสาย ถึงแม้จะมีอุปสรรคในการเดินทางก็ตาม และถ้าทำงานที่ได้รับมอบหมายยังไม่แล้วเสร็จจะยังทำงานต่อ ถึงแม้หมดเวลางานปกติในวันนั้นแล้วก็ตาม และ คันสึ (คันสึไทย (2553; อ้างอิงจาก Nagai, Fuki. 2005) กล่าวว่า คนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่รู้จักกันแพร่หลายว่ามีระบบการสื่อสารที่มีลักษณะค่อนข้างเฉพาะและเข้าใจผิดง่ายมีการใช้คำที่กำกวม การเจียบคนญี่ปุ่นถือเป็นการสื่อสารที่มีคุณค่าสูงหัวหน้าชาวญี่ปุ่นไม่ชอบลูกน้องที่โต้เถียง เมื่อหัวหน้าตำหนิเรื่องทำงาน หากลูกน้องผิดจะขอโทษและยอมรับผิดแต่โดยดี แต่หากไม่ผิดลูกน้องจะอดทนนิ่งเงียบไม่แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง ดังนั้น การเจียบคือการไม่พูดอะไรแต่มีความหมายบางอย่าง จึงทำให้คนญี่ปุ่นพูดน้อย ทำตัวเป็นกลาง ระมัดระวัง และไม่พูดตรงๆ คนญี่ปุ่นถือว่าการทำงานเป็นการฝึกฝนตนเองอย่างหนึ่งและยังให้ความสำคัญอย่างมากกับเรื่องการทำงานเป็นทีม คนญี่ปุ่นแบ่งแยกความสัมพันธ์ส่วนความส่วนตัวออกจากความสัมพันธ์ในงานอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับการสื่อสารด้วยการทำ Ho-Ren-So เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็ให้แจ้งให้หัวหน้ารับทราบโดยเร็วและช่วยแก้ไข การสื่อสารแบบญี่ปุ่นจะทำทั้งในแนวตั้ง (บนลงล่างและล่างขึ้นบน) และแนวนอน เพื่อให้ทุกคนรับทราบข้อมูลเดียวกันโดยทั่วถึง

2. แนวคิดทฤษฎีด้านวัฒนธรรม

เกิร์ต ฮอฟสตีด (Geert Hofstede. 2005) นักมานุษยวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร ชาวเนเธอร์แลนด์ ผู้ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมชาติต่อพฤติกรรมมาเป็นเวลานาน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยเลือกศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกจ้างในบริษัท IBM ซึ่งผลการศึกษาของเขานั้น สามารถแบ่งมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละชาติ ออกเป็น 5 มิติ ได้ดังนี้



รูปที่ 1 Geert Hofstede Culture Dimension Concept

1. Power Distance เป็นดัชนีที่ใช้วัดลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เช่น การนับถือลำดับอาวุโสหรือลำดับชั้นในสังคม ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูงจะมีผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งการทำงานไม่ตั้งแง่สงสัยและมักยอมรับอำนาจลักษณะนี้ โดยไม่คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำจะยินดียอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น ความแตกต่างในเรื่องของ Power Distance นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น

1.1 Large Power Distance โดยส่วนใหญ่แล้วสังคมที่มีลักษณะเป็น Large Power Distance นั้นจะเป็นประเทศยากจนที่มีกลุ่มชนชั้นกลางน้อย เป็นสังคมที่อำนาจอยู่เหนือสิทธิบุคคลที่มีอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีสิทธิและเป็นคนดี โดยความเชื่อชาวยุโรป ความมั่งคั่ง อำนาจและสถานภาพเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันตลอด ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมเป็นสิ่งที่คาดหวังและยอมรับได้ คนที่มีอำนาจน้อยต้องการพึ่งพาอาศัยบุคคลอื่น ครอบครัวจะสอนให้เด็กเชื่อฟังคำสั่งสอน และต้องมีความเคารพต่อครอบครัวและญาติพี่น้องที่อายุมากกว่า เด็กนักเรียนจะมีความเคารพครู แม้ว่าจะอยู่นอกห้องเรียนก็ตาม ครูจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นการสนทนาต่างๆ ในห้องเรียนรวมทั้งครูเป็นผู้รอบรู้ในทุกเรื่อง คุณภาพของการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความฉลาดหลักแหลมของครู มหาวิทยาลัยถือเป็นระบบที่มีความสำคัญสำหรับนโยบายทางการศึกษา ระดับชนชั้นในองค์กรจะมีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยลูกจ้างจะถูกคาดหวังว่าจะต้องรายงานนายจ้างในสิ่งที่ตนเองได้ทำ แนวทางที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงระบบการเมืองได้นั้นจะต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงกลุ่มคนที่อยู่ในระดับบนของประเทศ การเมืองจะมีการพูดคุยกันน้อยและนิยมใช้ความรุนแรง อีกทั้งยังมีความแตกต่างในเรื่องของระดับเงินเดือนมากในสังคมด้วย

2. Individualism วัฒนธรรมตะวันตกเน้นความเป็นตัวของตัวเองหรือความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) สูง ระบบการศึกษาได้ปลูกฝัง ให้สมาชิกในสังคมรับผิดชอบอนาคตของตนเองและต้องพยายาม พัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา แต่วัฒนธรรมตะวันออกจะปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมนั้นมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นเมื่อกระทำการใดจึงมักคำนึงถึงกลุ่มหรือผลกระทบ ที่มีต่อกลุ่มและสังคมเสมอ ในประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง พลเมืองนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ตัดสินใจได้ ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้อื่น มีรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบไม่ได้ถูกคาดหวังให้ดูแลซึ่งกันและกันหรือดูแลกันเองในลักษณะครอบครัวเดี่ยว การให้ออกาสให้ใช้ความคิดเชิง สร้างสรรค์ มีอิสระ เป็นสิ่งที่มีค่าและสำคัญยิ่งในสังคมปัจเจกนิยม โดยกลุ่มสังคมกลุ่มแรกในชีวิตของมนุษย์นั้น คือ ครอบครัว ซึ่งแน่นอนว่าการอบรมเลี้ยงดูในแต่ละครอบครัวนั้น ย่อมทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่ตนเองเติบโตมา โดยครอบครัวบางครอบครัวได้สั่งสอนเลี้ยงดูให้บุคคลรู้จักการช่วยเหลือตนเองตั้งแต่เด็ก ในขณะที่ครอบครัวในบางวัฒนธรรมได้สั่งสอนให้มีการพึ่งพาอาศัย และให้ความเคารพกับสมาชิกคนอื่นๆ ในครอบครัว ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

2.1 Individualist สังคมที่มีวัฒนธรรมแบบ Individualist นั้น บุคคลจะเติบโตขึ้นมาจากวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับเรื่องตนเอง บุคคลจะมีความสนใจเฉพาะเรื่องของตนเอง และครอบครัวเท่านั้น โดยไม่สนใจบุคคลที่อยู่รอบข้าง เด็กในวัฒนธรรมดังกล่าวจะถูกสอนให้คิดถึงแต่ตนเอง การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ จะต้องเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของตนเอง สังคมมีบริบททางการสื่อสารเป็นแบบ Low Context Communication ที่ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความชัดเจน ไม่จำเป็นต้องอาศัยการตีความมาก การแต่งงานเป็นเรื่องของพรหมลิขิต มีความเป็นอิสระ เปิดเผย การแสดงออกซึ่งความสุขเป็นเรื่องที่ดี มีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน มีการแบ่งปันค่าใช้จ่ายไปกับการดูแลสุขภาพอย่างมาก ในส่วนของสังคมในโรงเรียนนั้น นักเรียนจะมีการแสดงความคิดเห็นของตนเองในห้องเรียน วัตถุประสงค์ของการเรียนคือควรจะเรียนรู้อย่างไรในขณะที่การทำงานนั้นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะมีลักษณะเป็นการติดต่อกันระหว่างกลุ่มและตลาดแรงงาน ระบบการบริหารงานขึ้นอยู่กับบุคคล ลูกจ้างทุกคนควรได้รับการดูแลที่เท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับหน้าที่ที่จะต้องมาก่อนความสัมพันธ์ของบุคคล โดยทุกคนจะถูกคาดหวังให้แสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ ทุกคนมีสิทธิความเป็นส่วนตัว กฎหมายและสิทธิของทุกคนมีความเท่าเทียมกัน

2.2 Collectivist ในสังคมแบบ Collectivist นั้น บุคคลจะถูกเลี้ยงดูมาในรูปแบบของครอบครัว มีความเป็นกลุ่ม โดยบุคคลจะต้องได้รับการปกป้องจากกลุ่มและบุคคลก็จะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกลุ่มของตนด้วย เด็กถูกสอนมาให้คิดถึงคนอื่นๆ นอกจากเรื่องของตนเอง สังคมมีบริบททางการสื่อสารแบบ High Context Communication ที่ซึ่งข้อมูลข่าวสารในลักษณะของ

การพูดหรือการเขียนมีน้อย เนื่องจากข้อมูลข่าวสารนั้น จะปรากฏชัดอยู่ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือการรับรู้ของบุคคล ในส่วนของการแต่งงานนั้นคนที่มาเป็นเจ้าสาวต้องขยัน และอายุน้อยกว่าเจ้าบ่าว สังคมมีลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน บุคคลจะไม่ค่อยเปิดเผยเรื่องของตนเอง การแสดงออกซึ่งความเสียใจเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ มีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารผ่านทางเครือข่ายทางสังคม มีการแบ่งปันค่าใช้จ่ายไปกับการดูแลสุขภาพน้อย ในขณะที่สังคมในโรงเรียนนั้น กลุ่มวัฒนธรรมดังกล่าว นักเรียนจะมีการแสดงความคิดเห็นในรูปแบบของกลุ่ม วัตถุประสงค์ของการเรียนนั้น คือ ควรจะอย่างไร ในขณะที่ในองค์กรการทำงานรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม เสมือนเป็นเครือข่ายครอบครัว การบริหารจัดการทำกันเป็นกลุ่ม ลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกันจะได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าคนอื่น ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ โดยความสัมพันธ์มาก่อนหน้าที่ การแสดงออกซึ่งความคิดเห็นใดๆ นั้นจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลุ่ม ชีวิตความเป็นส่วนตัวจะมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่ม กฎหมายและสิทธิของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันในกลุ่ม

3. Masculinity เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะเน้นการแข่งขัน แข่งแย้งชิงเด่นและความแตกต่างระหว่างบทบาทหญิงชายในสังคมโดยวัฒนธรรมที่มีลักษณะ“ความเป็นชาย” เป็นค่านิยมของสังคม ที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันและความสำเร็จ มีลักษณะตรงกัน ข้ามกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเน้นความอาทรห่วงใยหรือ “ความเป็นหญิง” (Femininity) คำดัชนี Masculinity ยิ่งมาก แปลว่าลักษณะความเป็นผู้ชายมีบทบาทมากกว่าลักษณะความเป็นผู้หญิงมีการแข่งขันสูงกว่าไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายก็ตามในขณะที่สมาชิกของสังคมที่มีค่า Masculinity ต่ำ จะค่อนข้างถ่อมตัวและเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเพราะเป็น ค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสนใจกับผู้อื่น ในทุกๆ สังคมบนโลกใบนี้มีทั้งผู้ชายและผู้หญิงที่ซึ่งมีความแตกต่างกันตามลักษณะทางกายภาพ ซึ่งแน่นอนว่าความแตกต่างทางกายภาพระหว่างผู้ชายและผู้หญิงนั้นมีเหมือนกันทั่วโลก แต่ความแตกต่างในเรื่องของบทบาท พฤติกรรมที่เหมาะสมระหว่างผู้ชายและผู้หญิงในแต่ละวัฒนธรรมนั้นมีความแตกต่างกัน สังคมในโลกใบนี้มีลักษณะเป็นสังคมที่แบ่งแยกวัฒนธรรมในเรื่องของบทบาททางเพศ โดยสังคมมีทั้งประเพณีเก่าแก่ที่สืบทอดต่อกันมาและความทันสมัยในยุคปัจจุบันที่ซึ่งมีส่วนต่อบทบาททางเพศในสังคม โดยความแตกต่างของบทบาททางเพศในสังคมนั้น สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

3.1 Masculinity ในสังคมที่มีลักษณะเป็นแบบ Masculinity นั้น จะให้ความสำคัญความท้าทาย การหารายได้ การยอมรับ และความก้าวหน้า ผู้ชายควรมีความมั่นใจ มีความทะเยอทะยาน เด็ดขาด มีความรับผิดชอบ และแข็งแรง ให้ความสำคัญกับเรื่องของวัตถุ ในขณะที่ผู้หญิงควรมีความอ่อนโยน และรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ ในครอบครัวที่มีลักษณะวัฒนธรรมในรูปแบบดังกล่าวนี้ ผู้เป็นพ่อจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ในขณะที่ผู้เป็นแม่จะอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึก ผู้หญิงสามารถร้องไห้ได้ ในขณะที่ผู้ชายร้องไห้ไม่ได้ สังคมในโรงเรียนจะมีการแข่งขันกันในชั้นเรียนของเด็กนักเรียน การเลือกอาชีพนั้นอยู่บนพื้นฐานของโอกาสทางอาชีพ ผู้ชายและ

ผู้หญิงจะศึกษาในสาขาที่แตกต่างกัน และผู้หญิงจะสอนเฉพาะในโรงเรียน นักเรียนจะมองว่าครูเป็นคนฉลาด และตัวนักเรียนเองก็ต้องมีความสามารถ นักเรียนจะพยายามทำตัวให้เป็นคนเด่นดังในห้องเรียนและมีการแสดงออกซึ่งการแข่งขันกับเพื่อนร่วมชั้นเรียนอย่างเปิดเผย การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น บุคคลที่มีความแข็งแกร่งกว่าจะเป็นฝ่ายชนะรางวัลจะอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีความสนใจการทำงานในองค์กรใหญ่ การมีเงินจำนวนมากน่าสนใจมากกว่าเวลาพักผ่อน โอกาสที่ผู้หญิงจะได้ทำงานเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพมีน้อย มีมุมมองว่าประเทศยากจนควรที่จะช่วยตนเอง ระบบเศรษฐกิจควรจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การแก้ปัญหาในระดับนานาชาตินั้น ควรจะมีการแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งหรือการสู้รบ

3.2 Femininity ในสังคมที่มีลักษณะเป็นแบบFemininity ความสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทั้งผู้ชายและผู้หญิงควรจะต้องมีความทันสมัย มีความอ่อนโยนและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันและคุณภาพชีวิต อีกทั้งยังต้องมีความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน และมีความเด็ดขาด ในครอบครัวทั้งผู้เป็นพ่อและแม่จะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและความรู้สึก เด็กทั้งผู้ชายและผู้หญิงสามารถร้องไห้ได้ การเลือกอาชีพของบุคคลอยู่บนพื้นฐานของความสนใจของตนเองเป็นหลัก ผู้ชายและผู้หญิงสามารถศึกษาในสาขาเดียวกันได้ ทั้งผู้ชายและผู้หญิงสามารถสอนเด็กเล็กได้ ในโรงเรียนครูจะพยายามชื่นชมเด็กนักเรียนที่อ่อนแอเพื่อปลุกใจเด็ก การแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเองและพยายามที่จะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำในสังคม การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะแก้ปัญหด้วยการต่อรอง การให้รางวัลจะอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน มีความสนใจในเวลาพักผ่อนมากกว่าเงินทอง ผู้หญิงสามารถทำงานเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพได้ สวัสดิการในสังคมจะช่วยเหลือบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือ รัฐจะให้ความช่วยเหลือประเทศที่ยากจน การแก้ปัญหาในระดับนานาชาตินั้นควรจะมีการเจรจาต่อรองกัน

4. Uncertainty Avoidance เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงระดับความไม่แน่นอนหรือความผิดปกติที่สังคมหนึ่งๆ ยอมรับได้ สังคมที่มีค่า Uncertainty Avoidance สูงคือ สังคมที่ไม่ยอมรับสภาวะ “ผิดปกติ หรือ “แตกต่าง” ใดๆ วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม ประชาชนในวัฒนธรรมนี้อาจเกิดความเครียดสูง การตัดสินใจ ต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้น จะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลบซับซ้อน มีการสนับสนุนให้ หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง สมาชิกในสังคมไม่ค่อยมีความเครียด Uncertainty Avoidance เป็นส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์ โดยมนุษย์จะต้องพบเจอกับเหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดความไม่มั่นใจ ซึ่งความไม่มั่นใจนั้นเป็นบ่อเกิดของความกังวลใจของบุคคล และแน่นอนว่าบุคคลจะแสดงออกถึงความไม่มั่นใจในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งสังคมในทุกๆ สังคมจะการพัฒนาแนวทางในการบรรเทาความกังวลใจ โดย Uncertainty Avoidance นั้นสามารถนิยามได้ว่า เป็นขอบเขตที่ซึ่ง

สมาชิกของวัฒนธรรมในสังคมรู้สึกเป็นกังวลกับความกลัวหรือความไม่รู้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งระดับความไม่มั่นใจนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น

4.1 Strong Uncertainty Avoidance ความไม่มั่นใจเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิด โดยสังคมที่มี Strong Uncertainty Avoidance นั้น บุคคลในสังคมจะมีความเครียดและความกังวลใจสูง โดยการพบเจอกับสถานการณ์ที่แตกต่างนั้นเป็นเรื่องที่อันตราย ชีวิตในครอบครัวจะมีแต่ความตึงเครียด บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมดังกล่าว จะมีลักษณะก้าวร้าว หวาดระแวง มีความกังวลต่อเรื่องของสุขภาพและเงินทอง ในขณะที่ระบบการศึกษานั้นจะสอนให้เด็กเรียนรู้ว่า โลกใบนี้เต็มไปด้วยสถานที่ที่เต็มไปด้วยศัตรู ดังนั้นจึงต้องรู้จักป้องกันตนเองจากสถานการณ์ที่ตนเองไม่มั่นใจ ระบบการเรียนการสอนจะมีการสั่งงานและมีตารางเรียนที่แน่นอน มีความคาดหวังว่าครูจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้คำตอบในทุกเรื่อง ในสังคมการทำงานนั้นลูกจ้างจะไม่นิยมเปลี่ยนงานบ่อยและมองถึงการทำงานระยะยาวในองค์กร โดยจะทำงานหนักตลอดเวลา มีชีวิตที่เร่งรีบ และมองว่าเวลาเป็นเงินเป็นทอง กฎหมายเป็นเหมือนบทบัญญัติทางศาสนาที่สามารถเติมเต็มความรู้สึกในเรื่องของความปลอดภัย คนในวัฒนธรรมดังกล่าวจะมีความสนใจในเรื่องของการเมืองน้อย มีความเชื่อถือนักการเมืองและข้าราชการของประเทศน้อย

4.2 Weak Uncertainty Avoidance มองว่าความไม่มั่นใจเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และสามารถยอมรับมันได้เมื่อต้องพบเจอ สถานการณ์ที่มีความแตกต่างเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ชีวิตในครอบครัวมีความผ่อนคลาย บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมดังกล่าวจะมีลักษณะเป็นคนเรียบง่าย ซึ่งกฎเกณฑ์ในสังคมจะมีความยืดหยุ่น มุมมองที่มีต่อโลกจะอยู่บนพื้นฐานของความเมตตา ไม่มีความกังวลกับเรื่องของเงินและสุขภาพ ในขณะที่การศึกษานั้นจะมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนนัก ตารางเรียนมีความยืดหยุ่นไม่แน่นอน และยอมรับได้หากครูไม่สามารถตอบคำถามได้และพูดว่าไม่รู้ ในการทำงานนั้นบุคคลในวัฒนธรรมนี้จะมีความเชื่อในเรื่องความเชี่ยวชาญในการทำงานของบุคคล จะทำงานหนักเมื่อต้องการเท่านั้น มีความอดทนต่อความวุ่นวาย มีความเชื่อต่อกฎหมาย นักการเมือง ข้าราชการ แต่กฎหมายเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ารู้สึกว่าการกฎหมายใช้การไม่ได้ และเชื่อว่าตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องทางการเมืองของประเทศ จะมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีการเปิดรับข่าวสารจากเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว

5. Long and Short Term Orientation มิติสุดท้ายได้รับอิทธิพลจากลัทธิขงจื๊อ (Confucian Dynamism) ที่ให้ความสำคัญกับอนาคตซึ่งทำให้มีค่านิยมบางประการที่ทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง เช่น ความมัธยัสถ์ ความอดทน เป็นต้น ในทางตรงกันข้ามสังคมที่ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน จะเน้นค่านิยมที่ปกป้องตนในปัจจุบัน เช่น การเคารพ กฎกติกา และการป้องกันการเสียหน้า “Saving Face” ยิ่งไปกว่านั้น Long and Short Term Orientation ของประเทศใดมีค่าสูงก็ยิ่งแสดงว่าวัฒนธรรมของสังคมของประเทศนั้นให้ความสำคัญกับอนาคตมากเท่านั้น ในส่วนของมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิติที่ 5 Long and Short Term

Orientation นั้น เป็นมิติที่ Hofstede ได้เพิ่มเติมขึ้นมาในภายหลัง จากการที่ทำงานร่วมกับ Michael Bond ในปี 1987 โทมัส เจ คัทสัน (Thomas J. Knutson. 2000) และได้พบว่ามิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede บางมิตินั้น สามารถอธิบายได้เฉพาะวัฒนธรรมของชาวตะวันตกเท่านั้น เขาจึงได้มีการเพิ่มเติมมิติดังกล่าวขึ้นเพื่อแทนที่มีมิติในเรื่องของ Uncertainty Avoidance ที่พบว่าไม่มีความชัดเจนในสังคมเอเชีย และเป็นมิติที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวคิดเฉพาะของชาวเอเชียซึ่งเชื่อมโยงกับประเด็นเรื่องของ Confucius โดยมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมในมิตินี้สามารถแบ่งออกได้เป็น

5.1 Long-Term Orientation มีความเกี่ยวข้องกับการประกอบความดีงามเพื่อประโยชน์ในอนาคต มีความประหยัด มีความเชื่อในเรื่องโชคลาง การแต่งงานเป็นเรื่องของการปฏิบัตินิยม การอยู่ภายใต้กฎหมายเป็นเรื่องปรกติ ความอ่อนน้อมถ่อมตนควรเกิดขึ้นทั้งกับผู้ชายและผู้หญิง ช่วงเวลาที่มีความสุขคือ ช่วงที่อายุมากขึ้น เด็กก่อนวัยเรียนจะต้องได้รับการดูแลจากผู้เป็นแม่ เด็กจะได้รับของขวัญจากการศึกษาและการพัฒนาตนเอง เด็กควรจะเรียนรู้ที่จะประหยัด เด็กที่อายุมากกว่าในครอบครัวจะมีอำนาจมากกว่าเด็กที่มีอายุน้อยกว่า ในสังคมการทำงานค่านิยมหลักของการทำงานนั้น รวมถึงการเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การพัฒนา ความสามารถในการควบคุมตนเองได้ เวลาพักผ่อนไม่ใช่สิ่งที่มีความสำคัญ ให้ความสำคัญกับผลกำไรในระยะยาว ให้ความสำคัญกับคุณงามความดี สิ่งที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับโชคลาง ถ้าสิ่งหนึ่งสิ่งใดถูกต้องไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่อยู่ตรงข้ามจะผิดเสมอไป

5.2 Short-Term Orientation มีความเกี่ยวข้องกับความดีงามในอดีตและปัจจุบัน เคารพประเพณี รักษาหน้าตา การแต่งงานเป็นเรื่องของศีลธรรม มีปัญหาเกี่ยวกับการอยู่ภายใต้กฎหมาย ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นเรื่องสำหรับผู้หญิงเท่านั้น ช่วงเวลาที่ไม่มีความสุขคือ ช่วงที่อายุมากขึ้น เด็กก่อนวัยเรียนสามารถได้รับการดูแลจากคนอื่นได้ เด็กจะได้รับของขวัญจากความสุขและความรัก เด็กควรจะเรียนรู้ที่จะมีความอดทนและเคารพบุคคลอื่น สถานภาพของเด็กทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ค่านิยมหลักในการทำงานรวมถึง ความมีเสถียรภาพ สิทธิความสำเร็จ และคิดถึงในเรื่องของตนเอง เวลาพักผ่อนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ให้ความสำคัญกับผลกำไรในระยะสั้น รางวัลได้ตามความสามารถ ให้ความสำคัญกับความเป็นจริง และมีแนวทางมากมายในการอธิบายว่าสิ่งใดดีสิ่งใดไม่ดี ถ้าสิ่งหนึ่งสิ่งใดถูกต้องหมายความว่าสิ่งที่อยู่ตรงข้ามผิด

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โทมัส เจ คัทสัน (Thomas J. Knutson. 2000) เรื่อง Tales of Thailand : Lessons From the Land of Smile เป็นบทความหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมของประเทศไทยตามแนวความคิดของ Hofstede ซึ่ง Knutson ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศไทย เมื่อครั้งที่เขาได้เข้ามาอาศัยอยู่ในประเทศไทย โดยใน

บทความนี้ เราได้เขียนถึงมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปได้ว่า ประเทศไทยมีวัฒนธรรมแบบ Collectivism ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของกลุ่ม บุคคลควรมีน้ำใจและความเกรงใจ สังคมมีการยอมรับในเรื่องของ Power Distance เรื่องความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของอำนาจและความมั่งคั่งในสังคม ความแตกต่างในเรื่องของสถานะในสังคม เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ โดยเขาพบว่าในสังคมไทยนั้นจะไม่ไหวบุคคลที่อยู่ในสถานะที่ด้อยกว่าตนเอง นอกจากนี้ประเทศไทยยังมีวัฒนธรรมแบบ Femininity ให้ความสำคัญกับเรื่องของบุญคุณและความกตัญญู แต่ในประเด็นของ Uncertainty Avoidance นั้นประเทศไทยอยู่ระหว่างกลางในเรื่องของการหลีกเลี่ยงหรือยอมรับความไม่มั่นใจ โดยคนไทยจะรู้สึกเฉยๆ กับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่มั่นใจ และในส่วนมิติสุดท้ายนั้น ประเทศไทยอยู่ในวัฒนธรรมแบบ Long-Term Orientation โดยคนไทยนั้นจะมีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนที่จะมีการสนทนากันในเรื่องของธุรกิจ

จากงานเขียนเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมชิ้นนี้ ได้สรุปให้เห็นว่าการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้นมีความเป็นมาและความสำคัญอย่างไร รวมทั้งมิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นประกอบไปด้วยมิติใดบ้าง ซึ่งแน่นอนว่าการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ ถ้าหากคู่สื่อสารละเลยที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจในวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ดังนั้นทฤษฎีการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจึงเป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความสำคัญต่อนักวิจัยที่สนใจการทำวิจัยในประเด็นของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

โสธร บัง-ออน (Sorod Bung-On. 1991) ทำการวิจัย เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์การต่อค่านิยม ทักษะการจัดการและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าของกิจการชาวไทยและชาวอเมริกันมีระดับการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ (Levels of Organizational Socialization) และค่านิยมการทำงานแตกต่างกัน แต่มีระดับการควบคุมสถานการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ (Organizational Socialization) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างรูปแบบผู้นำที่พนักงานปรารถนา และกระตุ้นให้พนักงานเชื่อมั่นต่อการควบคุมสถานการณ์การทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่องานและมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น พนักงานชาวไทยมีค่านิยม ให้ความสำคัญแก่อำนาจมาก (Large Power Distance) หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (Moderate-High Uncertainty Avoidance) มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (Low Individualism) และมีลักษณะของเพศชายต่ำ (Low Masculinity)

คันสนธิ ศรีไทย (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมไทย -ญี่ปุ่น พบว่า ความต่างทางวัฒนธรรมของไทยและญี่ปุ่นมีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม Monozukuri เนื่องจากความเข้าใจที่ต่างกันของมุมมองในเรื่องของงานที่ต่างกัน ในมุมมองของศึกษาพบว่างานวิจัยของ คันสนธิ ศรีไทย ฉบับนี้ได้มีการระบุปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของทั้งสอง พบว่า ปัญหาที่คนไทยไม่ชอบ คือ การสั่งงานคนญี่ปุ่นสั่งงานที่ไม่ชัดเจน

ถ้าถาม เวลาโกรธมักการใช้คำพูดก้าวร้าว การตะโกนใส่หน้า บางครั้งคนญี่ปุ่นตัดสินใจเรื่องงานช้าเพราะต้องรอคำสั่งเห็นชอบจากบริษัทที่ญี่ปุ่นก่อน รวมไปถึงคนไทยรู้สึกว่าการญี่ปุ่นเข้มงวดเกินไปในการทำงาน ส่วนที่ญี่ปุ่นไม่ชอบ คือ คนไทยไม่ชอบรายงานความคืบหน้าของงาน ไม่ติดตามงานที่ยังไม่เสร็จ มักชอบพูดว่า “ไม่เป็นไร” ทั้งที่เป็นเรื่องร้ายแรง มักตอบว่าเข้าใจทั้งๆที่ไม่เข้าใจทำให้เกิดปัญหาตามมาเมื่อไปปฏิบัติ ดูเหมือนไม่จริงจังในการทำงาน ชอบตอบคำถามไม่ตรงประเด็นและเรื่องการไม่ค่อยรักษากฎระเบียบที่กล่าวมามีผลมาจากความต่างทางวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินกิจกรรม Monozukuri

บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (2550) พบว่า วัฒนธรรมของไทยมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจไม่สูงมากนัก โดยทั่วไปแล้วค่อนข้างมีลักษณะที่มีการยอมรับและเชื่อฟังผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่าไม่มากนัก ซึ่งผลที่ได้นี้มีความแตกต่างจากลักษณะวัฒนธรรมไทยที่เชื่อว่า มีการยอมรับนับถือ และเชื่อฟังผู้มีอำนาจเหนือกว่าเป็นลักษณะเด่นประการหนึ่ง สังคมไทยมีความเป็นปัจเจกนิยมของไทยอยู่ในระดับปานกลางซึ่งหมายถึง คนในสังคมมีลักษณะร่วมระหว่างความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่มนิยม มีความพร้อมในการทำงานแบบเป็นกลุ่มและแบบปัจเจกในระดับใกล้เคียงกัน ให้ความสำคัญกับผลดี ผลเสีย ที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ในระดับใกล้เคียงกับผลกระทบที่จะมีต่อตนเองในระดับปัจเจกบุคคล และให้นับถือต่อกฎระเบียบสังคมที่ตนอยู่ ในขณะที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจส่วนบุคคลของตนเช่นกัน ซึ่งระดับความเป็นปัจเจกนิยมปานกลางนี้ มีความแตกต่างจากลักษณะสังคมไทยที่เคยพบว่ามีความเป็นปัจเจกนิยมค่อนข้างสูงความเปลี่ยนแปลงของลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจและความเป็นปัจเจกนิยมของไทยนี้ อาจสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนรูปแบบจากการรวมศูนย์อำนาจ ไปสู่การกระจายอำนาจมากขึ้น ระยะห่างระหว่างอำนาจลดลง ที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในสังคมมีการศึกษามากขึ้น ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ดีจากความสามารถในการเข้าถึงข่าวสาร ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจถึงสิทธิของตนและผู้อื่นมากขึ้น

ลักษณะความเป็นเพศชายของสังคมไทยที่อยู่ในระดับต่ำ อันแสดงให้เห็นว่า สมาชิกในสังคมให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจกับความสุขความสำเร็จทั้งในด้านที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น คุณภาพชีวิต ความสุข สัมพันธภาพระหว่างบุคคล มากกว่าความสำเร็จในด้านที่เป็นวัตถุ เช่น ความก้าวหน้าในการงาน ความมั่นคงในชีวิต ผลตอบแทน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของสังคมไทยที่อยู่ในระดับสูง ก็สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะสังคมที่มีความยืดหยุ่นในการตอบรับและปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงไม่สูงนัก รวมทั้งมีความสามารถและความพร้อมในการรับความเสี่ยงจากการลองทำสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยไม่สูงนัก

สำหรับดัชนีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวของสังคมไทยที่ไม่สูงนัก แสดงให้เห็นว่าคนในสังคมค่อนข้างให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นและผลที่จะได้รับในปัจจุบันมากกว่าอนาคตระยะยาวมีแนวโน้มนิยมการให้ของกำนัลและคำชมเชย มีความผูกพันกับชนบประเพณีดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติมีความต้องการที่จะรักษาเกียรติและหน้าตาในสังคม

จากงานวิจัยของ บุษกร วัชรศรีโรจน์ ; และคณะ (2550) ปัญหาที่พบ คือ การที่คนญี่ปุ่นตำหนิเรื่องงานหัวหน้างานต่อหน้าลูกน้อง ความเกรงใจของคนไทยให้ไม่กล้าสอบถามเวลาสั่งงานหรือประชุม ความเป็นพักพวก ความสนุก การรับรู้ปัญหาเรื่องคุณภาพที่ต่างกันระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย คำว่า “ไม่เป็นไร” ของคนไทย การเรียงลำดับความสำคัญ ไม่ค่อยรายงานรวมถึงการที่คนไทยมองและให้ความสำคัญกับปัจจุบันมากเกินไป เป็นปัญหาที่เกิดจากความต่างทางวัฒนธรรม

พัลลภา ปิติสันต์ (Phallapa Petison. 2010) ได้วิจัยเรื่อง Cross Culture Relationship Marketing in the Thai Context : The Japanese Buyer's Perspective และจากงานวิจัยพอสรุปได้ตามมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติของ Geert Hofstede ได้ดังนี้

1. Power Distance Index (PDI) ถูกระบุว่าเป็นปัญหา เช่น การตำหนิหัวหน้างาน คนไทยต่อหน้าลูกน้องคนไทยสำหรับคนไทยถือว่าเสียหน้า และอีกสาเหตุคือ ความเกรงใจทำให้คนไทยไม่กล้าถาม นำไปสู่การซ่อนปัญหาทำให้ปัญหาไม่ถูกแก้ไข

2. Individualism (IDV) ถูกระบุว่าเป็นปัญหา ซึ่งมาจากคำว่า “พักพวก (Pak Puak)” เป็นปัญหาที่คนไทยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องกับงาน จากคำสัมภาษณ์คนญี่ปุ่นที่กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่องการคัดเลือกซัพพลายเออร์ว่า “เราจะไม่เลือกใครบางคน เพราะเค้าเป็นเพื่อนกับพนักงานเรา” เป็นมุมมองของคนญี่ปุ่นที่มองมาที่คนไทย

3. Masculinity (MAS) ถูกระบุว่าเป็นปัญหา 2 เรื่องแรก คำว่า “สนุก (Sanuk)” ได้สร้างปัญหาเรื่องการมุ่งความสำเร็จระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น ที่ทำให้ความมุ่งมั่น ตั้งใจ และการบรรลุเป้าหมายที่ต่างกัน เรื่องที่สอง คือการรับรู้เรื่องคุณภาพของงานร่วมกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น

4. Uncertainty Avoidance Index (UAI) ถูกระบุว่าเป็นปัญหา 2 เรื่อง เรื่องแรก คำว่า “ไม่เป็นไร (Mai Pen Rai)” ทำให้คนในไทยมีความยืดหยุ่นสูง ทำให้คนไทยเป็นคนแบบสบายๆ ก่อให้เกิดการไม่รับรู้ถึงช่วงเวลา หรือการเรียงลำดับความสำคัญ ซึ่งมันส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้นมา เรื่องที่สอง เรื่องการไม่รายงานความคืบหน้า ซึ่งคนไทยไม่ค่อยรายงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องความราบรื่นของงานจะดีหรือไม่ดีก็ตาม ซึ่งก็ก่อให้เกิดปัญหาตามมา

5. Long-Term Orientation (LTO) ถูกระบุว่าเป็นปัญหา คือ คนไทยเมื่อเทียบกับญี่ปุ่นจะมองแค่ปัจจุบัน ให้ความสนใจเฉพาะงานสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้นๆ เท่านั้น ทำให้คนไทยเป็นพวก แก้ไขเฉพาะหน้าได้ดี แต่ในมุมมองของคนญี่ปุ่นมองว่า หากเปลี่ยนการมุมมอง

เป็นแบบระยะยาว มีวางแผนที่ดี แล้วเฝ้าติดตามสิ่งที่อาจจะเกิดปัญหาจากแหล่งกำเนิดอย่างใกล้ชิด มันสามารถหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาได้ และมุมมองที่คนญี่ปุ่นมองคนไทยจากการสัมภาษณ์มีดังนี้ “ คนไทยให้ความสำคัญกับปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยไม่มองยาวไปถึงอนาคต หากเกิดปัญหาขึ้นมา เค้าจะพูดว่า ไม่เป็นไร ซึ่งมันเป็นมุมมองที่อันตรายเป็นอย่างมาก”

นิสิต มโนตั้งวรพันธ์ (2553) ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก ระบุว่า บริษัทที่ต้องการขยายธุรกิจไปในตลาดโลก กลุ่มประเทศในกลุ่มเอเชียแปซิฟิกมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักธุรกิจควรศึกษาและเรียนรู้ที่จะเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และได้สรุปมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสังคมไว้ดังนี้

1. Power Distance Index (PDI) เป็นดัชนีที่ใช้วัดลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีการนับถือลำดับอาวุโส ลำดับชั้นในสังคม และวรรณะชน ดังนั้น จึงมีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง โดยมี ค่า PDI คนไทยเท่ากับ 64 คะแนน และคนญี่ปุ่นเท่ากับ 50 คะแนน ตามลำดับ เทียบกับคะแนน PDI เฉลี่ยของกลุ่มประเทศเอเชียที่ 60 คะแนน แสดงให้เห็นว่าสังคมเอเชียในภาพรวมยอมรับอำนาจจากเบื้องบนและความไม่เสมอภาคได้ค่อนข้างมาก ประชาชนในประเทศที่มีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงจะมีความพยายามผลักดันตนเองให้เปลี่ยนชนชั้นตนเองให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น โดยการพยายามศึกษาเล่าเรียนหรือทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จเพื่อ ความยอมรับทางสังคม การสร้างความประทับใจและมารยาทที่ดีในการทำธุรกิจในประเทศที่มีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง

2. Individualism (IDV) ความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะ (Individualism) สูง ระบบการศึกษา ได้ปลูกฝัง ให้สมาชิกในสังคมรับผิดชอบอนาคตของตนเองและต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลาแต่วัฒนธรรมตะวันออกจะปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมนั้นมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มดังนั้นเมื่อกระทำการสิ่งใดจึงมักคำนึงถึงกลุ่มหรือผลกระทบ ที่มีต่อกลุ่มและสังคมเสมอ ในประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง พลเมืองนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้อื่น มีรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบไม่ได้ถูกคาดหวังให้ดูแลซึ่งกันและกันหรือดูแลกันเองในลักษณะครอบครัวเดียว การให้ออกาสให้ใช้ความคิดเชิง สร้างสรรค์ มีอิสระ เป็นสิ่งที่มีค่าและสำคัญยิ่งในสังคมปัจเจกนิยม กลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิกมีความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างต่ำ ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีค่า IDV ต่ำที่สุดคือ 15 คะแนน ประเทศไทยมีค่า IDV เท่ากับ 20 สูง กว่าประเทศจีนเพียงเล็กน้อย ตามมาด้วยประเทศญี่ปุ่นมีค่า IDV ที่ 43 ค่าเฉลี่ย IDV ในกลุ่มประเทศเอเชียอยู่ที่ 24 คะแนนแสดงว่าสังคมเอเชียเป็น สังคมเกาะกลุ่มหรือ Collectivist ที่เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว ที่สร้างความปลอดภัยในเรื่องต่างๆ ให้แก่สมาชิกในกลุ่มหรือพวกพ้อง เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความภักดีต่อกลุ่ม รวมถึงมีกระบวนการตัดสินใจที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่าย

ในกลุ่มในประเทศญี่ปุ่นห้องทำงานจะเป็นลักษณะแบบเปิดโล่งเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถติดต่อพูดคุยกันได้

3. Masculinity (MAS) ประเทศญี่ปุ่นมีค่า MAS เท่ากับ 90 ซึ่งเป็น คะแนนที่สูงที่สุดในกลุ่มประเทศเอเชีย ค่าเฉลี่ยในกลุ่มประเทศเอเชียที่ 54 คะแนน สำหรับประเทศไทย จัดเป็นประเทศที่มีความเป็นหญิงสูงกว่าประเทศอื่นในเอเชีย เพราะโดยนิสัยคนไทยมีจิตใจอบอุ่น อารี เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

4. Uncertainty Avoidance Index (UAI) ประเทศญี่ปุ่นมีค่า UAI เท่ากับ 90 ซึ่งเป็น คะแนนที่สูงที่สุดในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก แสดงว่าวัฒนธรรม ทางสังคมของประเทศญี่ปุ่น เน้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงซึ่งสอดคล้องกับลักษณะสังคมที่เป็นแบบนสังคมเกาะกลุ่มหรือ Collectivist ดังนั้นประชากรประเทศจะเคร่งครัดกับระเบียบวินัย ประเทศไทยมีคะแนน UAI เท่ากับค่าเฉลี่ย ของเอเชียคือ 60 คะแนน

5. Long-Term Orientation (LTO) วัฒนธรรมไทยมีค่า LTO ในระดับปานกลางเท่ากับ 51 ซึ่งต่ำกว่ากับค่าเฉลี่ยสำหรับ ประเทศในเอเชียที่มีค่าเฉลี่ยที่ 81 ซึ่งอาจเป็นเพราะสังคมไทย ให้ความสำคัญกับทั้งอนาคตและปัจจุบัน

พัลลภา บิตสินต์ (2554) มุลนิธิซูมิโตโม ได้ให้การสนับสนุนทุนการวิจัย เรื่อง บทบาท ของผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นในการลดช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม การมองต่างมุม ซึ่งเป็นผลมาจาก ลักษณะที่แตกต่างกันของวัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดของ Hofstede

1. Power Distance Index (PDI) เรื่องของการยอมรับความแตกต่างในการทำงาน นั้น โดยรวมทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นมองว่าเป็นชนชาติที่ยอมรับความแตกต่างกันทางสังคมได้ มากกว่าชาวตะวันตก แต่คนญี่ปุ่นกลับว่าคนไทยยอมรับเรื่องความแตกต่างระหว่างชนชั้นได้ มากกว่าคนญี่ปุ่น คนไทยรู้สึกดีกับการมีตำแหน่งดีๆ สำหรับคนญี่ปุ่น ชื่อตำแหน่งสวยๆ อาจ ไม่ใช่เรื่องสำคัญ การวัดกันในการทำงานแต่ดูจากการพัฒนาของคนต่อตำแหน่งงานนั้นมากกว่า เช่น หลังจากเป็นผู้จัดการแล้วทำงานไปอีกก็สืบทอดความสามารถในการทำงานและความรับผิดชอบ ก็เหมือนกับตอนเป็นผู้จัดการใหม่ๆ หรือไม่ได้มีการพัฒนาอยู่ในตำแหน่งสูงขึ้นจากเดิม คน ญี่ปุ่นได้เรียนรู้เรื่องของการที่คนไทยยอมรับและเคารพต่อสายการบังคับบัญชา ดังนั้น ในการ ทำงานจะพยายามระบุว่าหากต้องการจะแนะนำอะไรจะพยายามเลือกที่จะบอกกับหัวหน้าและ ขอให้หัวหน้าไปบอกต่อกับลูกน้อง ซึ่งสิ่งนี้อาจเป็นข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น เพราะคนญี่ปุ่นไม่กล้า พุดคุย เพราะเกรงว่าจะข้ามสายงาน ดังนั้น การหาจุดที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน โดยคำนึง ถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การของแต่ละที่ก็จะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดี ต่อกันในการทำงานได้

คนญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ให้ความสำคัญและเคารพเรื่องของระบบอาวุโสในการทำงาน มากกว่าคนไทย แต่ในการทำงานด้วยกันก็ไม่มีปัญหาอะไร เพราะวัฒนธรรมไทยให้ความนอบ น้อมกับผู้ใหญ่เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว บางครั้งการนอบน้อมนำไปสู่เรื่องของการเกรงใจ จากงานวิจัย

พบว่า คนญี่ปุ่นอยากคนไทยกล้าที่จะพูดและแสดงความคิดเห็น และมีแนวคิดในการพัฒนาสร้างสรรค์โดยไม่ต้องเกรงใจมากเหมือนกับที่เป็นอยู่

2. Individualism (IDV) ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เน้นการให้ความสำคัญของกลุ่มมากกว่าการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล โดยเน้นการตัดสินใจของการทำงานเป็นกลุ่ม ในการเปรียบเทียบเรื่องความสำคัญของกลุ่มระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นนั้น งานวิจัยยุคก่อนมองว่า คนไทยให้ความสำคัญเรื่องกลุ่มมากกว่าคนญี่ปุ่นแต่ในงานวิจัยยุคหลังพบว่า คนไทยมีความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น หรือตรงกันข้ามกับผลงานวิจัยเดิม คือ คนไทยให้ความสำคัญเรื่องกลุ่มน้อยกว่าคนญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมองว่า หากทำงานร่วมกัน การตัดสินใจของกลุ่มร่วมกันเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากเกิดปัญหาขึ้น แต่ละฝ่ายจะได้รับทราบ นอกเหนือจากเพื่อเตรียมพร้อมกับการปรับเปลี่ยนแผนในส่วนที่ตนเองดูแล ยังเป็นการร่วมช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นพบว่า พยายามกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ระหว่างคนไทยด้วยกัน เพราะว่าจะเป็น การเรียนลัดและเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน การที่ทำงานแล้วอาจไม่ได้ผลดีเท่าคนอื่นไม่ใช่เรื่อง ที่จะมองว่าการมาเรียนรู้จากคนอื่นเป็นการเสียหน้า หรือการแชร์ประสบการณ์จะเป็นการเสื่อม เสีย บางครั้งแนวคิดที่ใช้ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับอาจจะเป็นเรื่องคล้าย ๆ กัน การเรียนรู้ วิธีการแนวทางการแก้ไขปัญหาจากคนที่ทำได้ดีแล้ว และนำไปปรับใช้จะเป็นการช่วยประหยัดทั้ง เวลาและต้นทุน

จากการวิจัยพบว่า วิศวกรไทย โดยเฉพาะวิศวกรเจนเนอเรชั่น Y มองว่าการตัดสินใจ เป็นทีมในเชิงทฤษฎีเป็นเรื่องที่ดี แต่ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องที่เสียเวลามาก บางครั้งทำให้งาน ล่าช้า มองว่าคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจควรกล้าฟันธงไปเลย จะเห็นได้ว่าจุดนี้เป็นเรื่องของ การมองต่างมุมระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น เรียกว่าคนญี่ปุ่นมองการตัดสินใจเป็นทีมว่าจะได้เกิด การตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและทุกๆ ฝ่ายสามารถเตรียมการของตัวเองเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ปัญหาใหญ่ที่ยากต่อการแก้ไขตามมา หากเกิดความผิดพลาด ทุกๆ คนจะมีผลกระทบ ในขณะที่ คนไทยมองในระยะสั้นกว่าว่าการแก้ปัญหานั้น อย่างไรก็ตามสายงานมีคนที่มีความสามารถและ ผู้รับผิดชอบอยู่แล้วใครผิดคนนั้นควรเป็นผู้รับผิดชอบ

ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นเองมีลักษณะของวัฒนธรรมที่เรียกว่า Collectivism คล้ายคลึง กัน อันหมายถึง คนไทยและคนญี่ปุ่นเป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างกลุ่ม ทีม พวกพ้องและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน จากการศึกษาวิจัยในยุคแรกๆ ที่ เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของวัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นนั้นพบว่า เมื่อเปรียบเทียบระหว่างคน ไทยกับคนญี่ปุ่น คนไทยเป็นคนที่เน้นให้ความสำคัญกับเรื่องพวกพ้องและกลุ่มมากกว่าคน ญี่ปุ่น แต่จากงานวิจัยในครั้งนี้แม้ไม่ได้วัดเปรียบเทียบกันว่าใครมีลักษณะ Collectivism มากกว่า กัน จากการสัมภาษณ์ พบว่าวิศวกรโดยเฉพาะวิศวกรที่เป็นเจนเนอเรชั่น Y กลับมีมุมมองที่ แตกต่างไป คือ ไม่มีลักษณะของ Collectivism มากเหมือนเดิม คือไม่ให้ความสำคัญกับเรื่อง

ของความเป็นกลุ่ม และกลับมามุมมองด้านตรงกันข้ามว่า คนญี่ปุ่นนั้นให้ความสำคัญเรื่องทีมมากจนเกินไป จนทำให้บางครั้งการให้ความสำคัญเรื่องการตัดสินใจเป็นทีมนั้น ก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการทำงาน

และยังพบว่าในอีกขั้นตอนของการทำงานที่เรื่องของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมมีผลกระทบคือ ขั้นตอนของการตรวจเช็คคุณภาพ เนื่องจากวิศวกรคนไทยจะรู้สึกพอใจกับระดับคุณภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน แต่ในมุมมองผู้เชี่ยวชาญคนญี่ปุ่นกลับมองว่า ควรต้องการเพิ่มระดับขึ้นไปอีก เพราะถือว่าเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของตนที่ต้องกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้นเสมอ

นอกจากนี้ยังพบมุมมองที่แตกต่างกัน จากความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่นๆ ก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นนี้

พบว่า ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมประเด็นแรกที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานมากที่สุดคือ เรื่องของการแสดงออกทางสีหน้า ซึ่งการแสดงออกทางสีหน้าในส่วนนี้เป็นปัญหาที่เกิดจากทางฝ่ายผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นมากกว่าที่จะเกิดจากคนไทย เรื่องการที่ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสำคัญกับคนนั้นอาจเป็นไปได้ว่า จากลักษณะของวัฒนธรรมที่เรียกว่า Masculine กับ Feminine (Geert Hofstede, 1984) หรือนักวิจัยบางคน (Onishi J. 2006) เรียกว่า Achievement Oriented (ความสำเร็จของงาน) กับ Task Orientated (ความราบรื่นและความร่วมมือในระหว่างการทำงาน) ส่งผลให้เกิดความแตกต่างอันนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานได้

โดยวัฒนธรรมในการทำงานของคนญี่ปุ่นเองให้ความสำคัญกับความสำเร็จของตัวงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับคนไทย ที่มองถึงเรื่องของความราบรื่นและความร่วมมือในระหว่างการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน และเป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของงาน ดังนั้นเมื่อผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นพบว่างานที่ทำไม่เป็นไปตามที่คิด อาจเกิดความหงุดหงิดและแสดงออกด้วยสีหน้าไม่พอใจ นอกจากนั้นในการทำงานร่วมกันความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม การที่คนไทยให้ความสำคัญในรายละเอียดต่างๆ มุมมองเรื่องคุณภาพและความเร่งด่วนในเวลาทำงานที่ต่างกันกับผู้เชี่ยวชาญคนญี่ปุ่น มักจะทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

3. Masculinity (MAS) หรือ Masculine/Feminine อ่านแล้วอาจจะเข้าใจว่าเป็นลักษณะของผู้ชายกับผู้หญิง แต่จริงๆ แล้วไม่ได้กล่าวถึงความแตกต่างด้านสถานภาพของผู้ชายหรือผู้หญิงแต่อย่างใด บางคนเรียกมิตินี้ว่า Achievement กับ Nurturing นั่นคือ ชนชาติที่มีลักษณะของ Achievement Orientation/Masculine อย่างคนญี่ปุ่นนั้น เน้นการให้ความสำคัญของความมั่นใจในตนเอง การให้ความสำคัญกับคุณค่าของการทำงานหนัก การมุ่งเน้นความสำคัญในการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งในทางตรงกันข้าม Task Orientation/Feminine/Nurturing อย่างคนไทยเป็นเช่นนั้น จะเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน

การให้ความสำคัญกับงานของคนญี่ปุ่นสะท้อนได้จากมุมมองเรื่องของคุณภาพจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของชิ้นส่วนเป็นลำดับแรก ส่วนราคานั้นกลับเป็นปัจจัยรองๆลงมาที่จะนำมาพิจารณา ผลพบจากการวิจัยคือ ในการทำงานกับคนญี่ปุ่น คือ “มุมมองที่ต่างกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นต่อคำว่าคุณภาพ” หากคนสองคนมองเรื่องเดียวกันในมุมที่แตกต่างกันแล้วละก็ ไม่แน่ว่าใจเลยว่า ทำไมความขัดแย้งในการทำงานจึงเกิดขึ้น นอกจากนั้น การให้ความสำคัญของคนญี่ปุ่นต่อคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ กรอบกับลักษณะทางวัฒนธรรมในมิติของคนญี่ปุ่นด้านที่สอง ที่เรียกว่า ด้านการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม ก่อให้เกิดการจัดตั้งคลับของผู้ผลิตชิ้นส่วน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การบริหารจัดการด้านคุณภาพ และการปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนด้วยกันจริงๆ คนญี่ปุ่นเองเอาผลการประเมินคุณภาพ ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี มาโชว์ไว้ ไม่ได้เป็นเพราะว่าต้องการ มาฉีกหน้า ว่าใครทำไม่ดี หากแต่มาจากแนวคิดที่ว่า คนไทยน่าจะเรียนรู้จากกัน เนื่องจากคนไทยเองบางครั้งเน้นเรื่องของหน้าตาเป็นหลัก การเสียหน้าต่อหน้าคนอื่น ๆ ว่าทำได้ไม่ดี แล้วคนญี่ปุ่นเลยเอามาประจานประมาณนั้น จากลักษณะของวัฒนธรรมญี่ปุ่นก็แสดงให้เห็นว่า ไม่ใช่เป็นการฉีกหน้ากันอย่างที่คนไทยอาจเข้าใจผิด

ไทยมองญี่ปุ่น

จากการสอบถามวิศวกรคนไทยในการวิจัยพบว่า คนไทยกับคนญี่ปุ่น มีมุมมองต่อเรื่องคุณภาพแตกต่างกัน เมื่อพูดถึงคำว่า คุณภาพ ระดับคุณภาพที่คนญี่ปุ่นมองและคาดหวังนั้นสูงกว่าระดับคุณภาพที่คนไทยมอง ซึ่งมุมมองด้านคุณภาพที่แตกต่างนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้นได้ เมื่อวิเคราะห์ถึงที่มาที่ไปว่า ทำไมคนไทยกับคนญี่ปุ่น มองเรื่องของคุณภาพแตกต่างกัน พบว่าเป็นเพราะองค์ความรู้ รวมถึงทักษะความรู้ทางด้านเทคโนโลยีของคนญี่ปุ่นกับคนไทยมีระดับที่ต่างกัน ดังนั้นการถ่ายทอดเทคโนโลยี การพัฒนาองค์ความรู้ของคนไทยให้เพิ่มขึ้นนั้นจะเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้งจากมุมมองที่ต่างกันเรื่องคุณภาพลงได้

จากผลการวิจัยของ Hofstede นั้น คนญี่ปุ่นได้คะแนนความเป็น Masculine (การให้ความสำคัญกับการทำงานและคุณค่าของการทำงานหนัก) อยู่ที่ 95 จากคะแนน 100 คะแนน ในขณะที่คนไทย ได้คะแนนความเป็น Masculine เพียงแค่ 34 จาก 100 นั้น ไม่น่าแปลกใจเลยที่เรามักจะได้ยินประโยคที่ว่า คนญี่ปุ่นขยัน จากความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมนี้เอง

จากนิยามของ Feminine ซึ่งเป็นลักษณะของคนไทย มีนักวิจัยให้คำอธิบายว่า ลักษณะนิสัย สนุก เป็นส่วนหนึ่งของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นสำหรับการทำงานและการเรียนรู้ บางคนอาจจะสงสัยว่า “งาน” กับ “สนุก” จะไปด้วยกันได้อย่างไร คนไทยมองว่าคนญี่ปุ่นเองนั้น เป็นมิตรเวลาทำงานแต่ในการทำงานด้วยกันไม่ได้รู้สึกสนุก หากจากการสัมภาษณ์วิศวกร Generation Y (Gen Y) บางคนกลับตอบว่ารู้สึกสนุกกับการทำงาน หากได้เรียนรู้ประสบการณ์เพิ่มเติมจากคนญี่ปุ่นที่ทำงานด้วยกัน เนื่องจากคนญี่ปุ่นมีประสบการณ์มากกว่าและบางคนเจอและรู้วิธีใน

การแก้ปัญหาที่มากกว่า แต่จะรู้สึกสนุกกับงานได้นั้น ก็ต้องมีคนญี่ปุ่นที่มีจิตใจที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้กันด้วย วิศวกรส่วนใหญ่บอกว่า คนญี่ปุ่นนั้น เครื่องมือและเอาจริงเอาจังในการทำงาน แต่ว่านอกเวลาทำงาน ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นก็มองว่า เราเปลี่ยนจากคนที่ทำงานร่วมกัน มาเป็นเพื่อนกัน คนญี่ปุ่นเองบอกว่า แม้จะมีปัญหาในการทำงานด้วยกัน แต่สำหรับคนญี่ปุ่น ความขัดแย้งในการทำงานจบลงที่เวลาว่าง เวลาเลิกงาน มีแต่เพื่อนกัน และหวังว่าคนไทยจะคิดเช่นเดียวกันได้เมื่อตั้งคำถามว่า จากลักษณะนิสัย Feminine ของคนไทยที่ให้ความสำคัญในเรื่องการรักษาสัมพันธภาพในการทำงานซึ่งตรงกันข้ามกับลักษณะ Masculine ของคนญี่ปุ่น จากผลการวิจัยเราพบว่า บางครั้งการให้ความสัมพันธ์เรื่องงานมากไปก็เป็นส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นขึ้นได้

4. Uncertainty Avoidance Index (UAI) ในมิตินี้เป็นการมองว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างของชนชาติที่แตกต่างกันทำให้คนในวัฒนธรรมนั้นๆ สามารถยอมรับความไม่แน่นอนได้มากน้อยเพียงไร ในมิตินี้คนไทยมีค่าต่ำ เป็นชนชาติที่มีวัฒนธรรมที่ยอมรับความไม่แน่นอนและมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากส่วนคนญี่ปุ่นนั้นมีค่าสูง การทำอะไรไม่ชอบความเสี่ยงเรียกว่าต้องเช็คข้อมูลอย่างละเอียดก่อนการวางแผน การตัดสินใจ รวมถึงมีการคิดแผนสำรองไว้ในการเตรียมแก้ปัญหาด้วย ความแตกต่างระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทยในมิตินี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน

คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพ ไม่ใช่แค่คุณภาพของสินค้า แต่เป็นคุณภาพของงานที่ทำออกมาด้วย ดังนั้น คนญี่ปุ่นก่อนที่จะทำอะไรจะหาข้อมูลอย่างละเอียดไว้ก่อน เพื่อประกอบการตัดสินใจการหาข้อมูลของคนญี่ปุ่นไม่ใช่แค่การถาม แต่บางคนเป็นการลงมือไปทำงานเองด้วยซ้ำ ส่วนนี้เองเป็นข้อที่คนไทยควรทำความเข้าใจว่าจริงๆ แล้วคนญี่ปุ่นที่คนไทยมองว่าถามมาก ถามจุกจิกก็มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต้องการข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางตรงกันข้ามคนญี่ปุ่นมองว่า บางครั้งคนไทยพูดน้อยเกินไป บางครั้งหากปัญหาเกิดขึ้น การทำงานด้วยกันเป็นทีม ร่วมกันแก้ปัญหา หรือช่วยกันตัดสินใจจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน แต่เมื่อปัญหาเกิด คนไทยมักไม่ค่อยบอก ทำให้บางครั้งปัญหาลุกลามใหญ่โตอาจทำให้แก้ไขได้ยากกว่าเดิม ส่งผลกระทบต่องานส่วนอื่นๆ หรือทำให้ทำงานไม่เสร็จทันตามกำหนด หรือได้คุณภาพที่ไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ คนญี่ปุ่นเองบอกว่า เทคนิคในการทำงานกับคนไทยนั้น คนญี่ปุ่นบางครั้งต้องบอกผ่าน แปลว่าบอกกำหนดเวลาไว้ก่อนเวลาจริงๆ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาแต่คนญี่ปุ่นก็ไม่ได้อยากใช้เทคนิคแบบนี้เท่าไรนัก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นบอกว่า จากประสบการณ์ในการทำงานกับคนไทย คนญี่ปุ่นจะพยายามวางแผนสำรองไว้เสมอ หากคนไทยเองมีวางแผนสำรองไว้ก็จะ เป็นประโยชน์กับผู้วางแผนเองในการฝึกทักษะของการบริหารจัดการไทยมองญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมเรื่องของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับเวลา ซึ่งคนไทยก็ตระหนักถึงวัฒนธรรมด้านเวลาของคนญี่ปุ่นส่วนคนญี่ปุ่นก็รู้จัก “Thai Time” และแนวคิด “สบาย สบาย” และ “ไม่เป็นไร” ของคนไทย แม้ทั้งสองฝ่ายจะเข้าใจความแตกต่างนี้แต่ว่าในการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น จากการวิจัยก็ยังคงพบปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในมุมมองที่แตกต่างระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นเกิดขึ้น คนญี่ปุ่นเองมองว่าการทำอะไรให้เสร็จนั้นคนญี่ปุ่นเองเรียกได้ว่าทำให้เสร็จก่อนเวลานัดเพื่อที่จะได้มีเวลาปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนแก้ไขก่อนถึงกำหนด หากมีปัญหาก็ได้แก้ไขได้ทันการณ์และไม่เป็นภาระหรือผลกระทบต่อกันอื่น ๆ ในทีมที่ทำงานด้วยกัน

5. Long-Term Orientation (LTO) จากผลงานวิจัยของ Hofstede ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่เรียกว่า มีมุมมองระยะยาว อาจจะดูน่าแปลกใจว่าทำไมคนไทยถูกจัดให้เป็นชาติที่มีวัฒนธรรมเป็นแบบมุมมองระยะยาวด้วย หรือต้องบอกว่า นอกจาก Hofstede แล้ว ยังมีงานวิจัยของนักวิจัยอื่นๆ เช่น โอนิชิ เจ (Onishi J. 2006) ที่มองว่า คนไทยมีมุมมองระยะยาว โดยเฉพาะนักธุรกิจไทย มุมมองระยะยาวของคนไทยนี้เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลมาจากหลักศาสนาพุทธที่มองว่าทำดีในวันนี้เพื่อชาติหน้าจะได้สบายๆ นั่นเอง คนญี่ปุ่นมองว่าคนไทย แม้จะมีการวางแผนระยะยาวแต่แผนของคนไทยบางครั้งมองเป็นช่วงของเวลา (Block of Timeframe) ซึ่งช่วงเวลากการมองของคนไทยมักจะสั้นกว่าคนญี่ปุ่นหรือว่าให้ความสำคัญกับแผนงานระยะสั้น เช่น 1 ปี 3 ปี มากกว่าเมื่อเทียบกับคนญี่ปุ่น ในขณะที่คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญของแผนระยะยาวระดับ 10 ปี 15 ปี นอกจากนั้นความต่อเนื่องและทิศทางของการวางแผนเป็นอีกจุดที่คนไทยควรต้องให้ความสำคัญด้วย

จากการสัมภาษณ์ คนญี่ปุ่นมองว่าคนไทยบางส่วนยังให้ความสำคัญกับงานประจำวันหรืองานปัจจุบัน หากปัญหาเกิดขึ้นบางครั้งก็บอกว่า “ไม่เป็นไร” แนวคิดอย่างนี้คนญี่ปุ่นมองว่าเป็นเรื่องที่อันตรายมาก และควรเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้เขียนเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง คนญี่ปุ่นมองว่าเรื่องของอดีตมีผลกับปัจจุบันและส่งผลกระทบต่ออนาคตด้วย ดังนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะคิดและวางแผนทุกๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวให้สอดคล้องกัน คนอื่นๆ อาจมองว่าคนญี่ปุ่นแปลกที่มองไปไกลถึง 10 ปี 15 ปี ทั้งนี้ทั้งนั้น อะไรๆ ก็อาจเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงได้ แต่จากงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารญี่ปุ่นระดับสูงมองว่าการวางแผน และการกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้อง แม้จะมีอะไรเข้ามากระทบ แต่สิ่งที่คิดและวางแผนถูกต้องก็ยังคงถูกต้องแม้เวลาจะผ่านไป 10 ปี หรือ 20 ปีและเมื่อกำหนดได้ถูกต้องแล้วควรยึดเป็นทิศทางที่จะมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ

จากงานวิจัยคนญี่ปุ่นมองว่า การที่คนไทยพึงพอใจกับความสำเร็จในปัจจุบัน หรือความสำเร็จในระยะสั้น แล้วไม่ทำอะไรเพิ่มเติมเป็นเรื่องที่คนไทยต้องระวัง คนญี่ปุ่นมองว่า มีความจำเป็นที่คนเราควรจะต้องพัฒนาไปข้างหน้าเสมอๆ ในการทำวิจัยพบว่า มุมมองที่ต่างกันในการมองไปข้างหน้า และพัฒนาเสมอๆ ของคนญี่ปุ่นกับคนไทย

จากการทำวิจัยพบว่า คนไทยมองตัวเองว่ามีความสามารถมากกว่าคนญี่ปุ่นในเรื่องของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคนไทยไม่ได้วางแผนระยะยาว ไม่ได้มีการวางแผนสำรอง ดังนั้น หากเกิดปัญหาอะไรขึ้น คนไทยเลยเกิดการเพิ่มพูนทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีสิ่งที่ต้องระวังในการทำงานด้วยกันคือ คนญี่ปุ่นที่เป็นชาติที่มีวัฒนธรรมในการวางแผนระยะยาวรวมไปถึงวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance) สูง ตามที่กล่าวมาแล้วนั้นกลับมองในทางตรงกันข้ามเพราะคนไทยขาดการวางแผนระยะยาวขาดการวางแผนสำรองต่างหาก ทำให้ต้องมานั่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งไม่ได้หมายความว่าคนแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้จะเป็นทางออกที่ดีและเหมาะสมที่สุดเสมอไป หากแต่ว่าเป็นเพียงการจัดการให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ก่อน

ปัญหาจากความต่างทางวัฒนธรรมที่พบงานวิจัยนี้ คือ คนญี่ปุ่นไม่กล้าคุยข้ามสายงานโดยตรงกับลูกน้องของผู้จัดการคนไทย ความเกรงใจทำให้คนไทยไม่กล้าออกความคิดเห็นใหม่ คนไทยไม่ชอบแชร์ประสบการณ์ด้านที่ไม่ดีเพราะกลัวเสียหน้า คนไทยคิดว่าการตัดสินใจแบบเป็นทีมเสียเวลามาก การรับรู้เรื่องคุณภาพระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นต่างกัน คนญี่ปุ่นไม่ชอบความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน บางครั้งคนไทยพูดน้อยเกินไปในเรื่องงาน เมื่อเกิดปัญหาคนไทยมักไม่ค่อยบอกหรือแจ้งให้ทราบ คนไทยไม่ชอบบอกกำหนดเวลาเสร็จของงาน คนไทยมีมุมมองอนาคตสั้นกว่าคนญี่ปุ่น ให้ความสำคัญและพึงพอใจกับความสำเร็จในปัจจุบันมากกว่า

วิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การทำงานร่วมของคนไทยกับคนญี่ปุ่นถึงแม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะพยายามปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกัน แต่ยังพบปัญหาเรื่องความต่างทางด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานอยู่ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมแค่เพียงเล็กน้อย อาจทำให้การทำงานในแต่ละวันมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นได้เสมอ อิมามิ ฮิโรชิ (2554) สาเหตุของปัญหาส่วนหนึ่งอาจจะเกิดมาจากคนญี่ปุ่นคาดหวังให้คนไทยมีพฤติกรรมเหมือนเค้า ซึ่งเป็นปัญหามาจากความต่างวัฒนธรรมมุมมองที่แตกต่าง (Piyapattra Thaithiang. 2012) ญี่ปุ่นเป็นสังคม Collectivists เป็นสังคมที่มีการพัฒนาที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและส่งเสริมความสามัคคี จะเน้นเรื่องการสอดคล้องและการอยู่ใต้การบังคับบัญชา (Mahesh N. Rajan. 2007) ซึ่งทำให้คนญี่ปุ่นมีการทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทย เพราะคนไทยไม่ค่อยกล้าออกเสียงแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าโต้แย้ง ประหนึ่งว่ายอมรับความคิดเห็น แต่พอทำงานจริงทำไปตามทางของตนเองไม่เกิดการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานจริงการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากงานที่ทำฝึกที่หน้างานจริง (Genba) เป็นอย่างมาก และปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดอย่างเข้มงวด แต่การทำงานในแบบคนไทยไม่ค่อยเรียนรู้จากหน้างานจริงไม่ค่อยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ในระบบญี่ปุ่นจะมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน

(Rotation) วัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่นๆ เป็นการพัฒนาตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มศักยภาพการทำงาน แต่ในมุมมองคนไทยนั้น มักจะชอบทำงานที่ตนเองชอบ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนลักษณะตำแหน่ง งาน และมักเข้าใจว่าการโยกย้ายเป็นการลงโทษทั้งในเรื่องการสื่อสารรายงาน (Communication) คนญี่ปุ่นการสื่อสารถือว่าเป็นเด่นของการทำงาน โดยมีระบบการสื่อสารที่เรียกว่า Hou-Ren-So โดยจะมีการประชุม การรายงาน และการแจ้งข่าวสารทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ในการทำงานของคนไทยนั้น มักจะไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การรายงานน้อย จะรายงานก็ต่อเมื่อปัญหาได้ส่งผลกระทบแล้ว หรือเมื่อถึงกำหนดในการต้องส่งมอบงาน ทำให้บางครั้งการติดตามแก้ไขปัญหาไม่ทันทั่วถึงที่ เกิดผลกระทบต่างๆ ตามมา ในเรื่องวินัยในการทำงานคนญี่ปุ่นได้รับการยอมรับว่าเป็นคนที่มีวินัยสูง ปฏิบัติงานต่างๆ โดยใช้ระบบที่มั่งคั่ง ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของคนญี่ปุ่นในการทำงาน และที่สำคัญคือ เรื่องวินัยในการตรงต่อเวลานัดหมาย การรักษาเวลาในการเริ่มงานและเลิกงาน แต่คนไทยไม่ค่อยมีวินัยในเรื่องนี้ มักพบปัญหาเรื่องการบริหารเวลา การเข้างานช้า การเลิกงานเร็ว ซึ่งเป็นปัญหาที่พบ

สรุปตามกรอบแนวคิดทางมิติทางวัฒนธรรมของ

Geert Hofstede ได้ดังนี้

1. Power Distance คนไทยมีค่าดัชนีที่สูงกว่าคนญี่ปุ่น ดังนั้นคนไทยจึงให้ยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจได้มากกว่าคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ให้ความสำคัญและเคารพเรื่องของระบบอาวุโสในการทำงาน ซึ่งจะคล้ายกับวัฒนธรรมไทยที่ให้ความสำคัญกับผู้ใหญ่เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว แต่บางครั้งการนอบน้อมของคนไทยนำไปสู่เรื่องของการเกรงใจจนทำให้บางครั้งคนไทยไม่กล้าที่จะพูดและแสดงความคิดเห็นต่อผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า ทำให้ไม่เกิดการปรับปรุง หรือเกิดแนวคิดในการพัฒนาสร้างสรรค์ใหม่ๆ

2. Collectivism vs Individualism ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เน้นการให้ความสำคัญของกลุ่มมากกว่าการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล ให้ความสำคัญกับกลุ่มที่จะส่งผลกับการทำงาน โดยเน้นการตัดสินใจของการทำงานเป็นแบบกลุ่ม แต่ทำงานเป็นแบบกลุ่มของคนไทยจะน้อยกว่าคนญี่ปุ่นเมื่อนำมาเทียบกับกัน ส่วนหนึ่งจะเนื่องจากคนไทยมองว่าการตัดสินใจเป็นทีมในเชิงทฤษฎีเป็นเรื่องที่ดี แต่ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องที่เสียเวลามาก บางครั้งทำให้งานล่าช้า

3. Masculine/Feminine คนไทยเป็นจะเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานและจากนิยามของ Feminine ซึ่งเป็นลักษณะของคนไทย ทำให้สามารถอธิบายลักษณะนิสัยสนุกสนานที่เป็นนิสัยที่แตกต่างของคนไทยกับคนญี่ปุ่นได้ ในขณะที่คนญี่ปุ่นได้คะแนนความเป็น Masculine (การให้ความสำคัญกับการทำงานและคุณค่าของการทำงานหนัก) สูงกว่าคนไทย จึงทำให้คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานสูง มีความเคร่งขรึมและเอาจริงเอาจังในการทำงาน แต่ปัญหาต่างๆ ที่มาจากการทำงานสำหรับคนญี่ปุ่นจะจบลงพร้อมกับเวลางานเลิก เพราะคนญี่ปุ่นแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี

4. Uncertainty Avoidance คนไทยเป็นชนชาติที่มีวัฒนธรรมที่ยอมรับความไม่แน่นอนและมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากเพราะมีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ส่วนคนญี่ปุ่นนั้นมีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงที่สุดประเทศหนึ่ง จึงไม่ชอบความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน ดังนั้นการทำงานต้องมีข้อมูลอย่างละเอียดมีลำดับการวางแผน การตัดสินใจที่เป็นขั้นตอน รวมถึงมีการเตรียมแผนสำรองไว้สำหรับรองรับด้วย ความแตกต่างระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทยในมิตินี้ส่งผลคนไทยมองคนญี่ปุ่นเป็นพวกจุกจิก ถ้ามั่วๆ และคนญี่ปุ่นให้ความสำคัญเกี่ยวกับเวลามาก จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบ คนญี่ปุ่นมักจะทำงานให้เสร็จก่อนเวลา เพื่อที่จะได้มีเวลาปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนแก้ไขก่อนถึงกำหนด

5. Long Term Oriented คนไทยมีวัฒนธรรมเป็นแบบมุมมองระยะยาว แต่ยังสันกว่าคนญี่ปุ่นเมื่อเปรียบเทียบกัน คนไทยให้ความสำคัญกับแผนงานระยะสั้น 1 ปี 3 ปี ในขณะที่คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญของแผนระยะยาวระดับ 10 ปี 15 ปี และคนญี่ปุ่นมองว่าคนไทยบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับงานประจำวันหรืองานปัจจุบัน หากปัญหาเกิดขึ้นบางครั้งก็บอกว่า “ไม่เป็นไร” แนวคิดอย่างนี้คนญี่ปุ่นมองว่าเป็นเรื่องที่อันตรายมาก คนญี่ปุ่นมองว่าคนไทยพึงพอใจกับความสำเร็จในปัจจุบัน หรือความสำเร็จในระยะสั้น แล้วไม่ทำอะไรเพิ่มเติมเป็นสิ่งที่ต้องระวัง คนญี่ปุ่นมองว่ามีความจำเป็นที่คนเราควรจะต้องพัฒนาไปข้างหน้าเสมอๆ

สรุปจากทั้ง 5 มิติที่กล่าวมา พบว่าความต่างด้านวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานมากที่สุดคือ เรื่องของการแสดงออกทางสีหน้า ซึ่งการแสดงออกทางสีหน้าในส่วนนี้เป็นปัญหาที่เกิดจากทางฝ่ายผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นมากกว่าที่จะเกิดจากคนไทย เรื่องการที่ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสำคัญกับคนนั้นอาจเป็นไปได้ว่า จากลักษณะของวัฒนธรรมที่เรียกว่า Masculine กับ Feminine ส่งผลให้เกิดความแตกต่างอันนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานได้ โดยวัฒนธรรมในการทำงานของคนญี่ปุ่นเป็นแบบ Masculine จึงให้ความสำคัญกับความสำเร็จของตัวเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับคนไทย ที่มองถึงเรื่องของความราบรื่นและความร่วมมือในระหว่างการทำงานเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน และเป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของงาน ดังนั้นเมื่อผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นพบว่างานที่ทำไม่เป็นไปตามที่คิด จึงเกิดความหงุดหงิดและแสดงออกด้วยสีหน้าไม่พอใจขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่ไม่ดีในการทำงานร่วมกัน และเมื่อพูดถึงคำว่า คุณภาพ ระดับคุณภาพที่คนญี่ปุ่นมองและคาดหวังไว้ที่สูงกว่าระดับคุณภาพที่คนไทยมอง ซึ่งมุมมองด้านคุณภาพที่แตกต่างนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้นได้ แม้จะไม่ได้เป็นสาเหตุหลักของการทะเลาะกันในการทำงานก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ถึงที่มาที่ไปว่าทำไมคนไทยกับคนญี่ปุ่น มองเรื่องของคุณภาพแตกต่างกันเราพบว่า เป็นเพราะว่า องค์ความรู้รวมถึงทักษะความรู้ทางด้านเทคโนโลยีของคนญี่ปุ่นกับคนไทยในระดับแตกต่างกัน ดังนั้นการถ่ายทอดเทคโนโลยี การพัฒนาองค์ความรู้ของคนไทยให้เพิ่มขึ้นนั้นจะเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ช่วยลดความขัดแย้งจากมุมมองที่ต่างกันเรื่องคุณภาพลงได้

คนญี่ปุ่นเองยังคงติดนิสัยใจร้อน ให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าความสำคัญของคน ความขัดแย้งขึ้นได้จากลักษณะที่แตกต่างกันของวัฒนธรรม Masculine ส่วนในมิติการยอมรับความแตกต่างระหว่างชนชั้นในการทำงาน (Power Distance) คนญี่ปุ่นยอมรับได้น้อยกว่าคนไทย ส่วนการให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล (Collectivism VS Individualism) คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานแบบที่งานมากกว่าคนไทย



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อสร้างกรอบแนวความคิดที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการศึกษา โดยมีดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยให้เลือก จากบุคคลผู้ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดจะเชิงเตรา ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไปสำหรับผู้บริหารคนไทย 2 ปีขึ้นไปสำหรับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และ 1 ปีขึ้นไปสำหรับล่ามแปลภาษา อันประกอบไปด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีทำงานในบริษัท จำนวน 3 คน
2. ผู้บริหารชาวไทยที่ทำงานในบริษัท จำนวน 5 คน
3. ล่ามแปลภาษา ไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

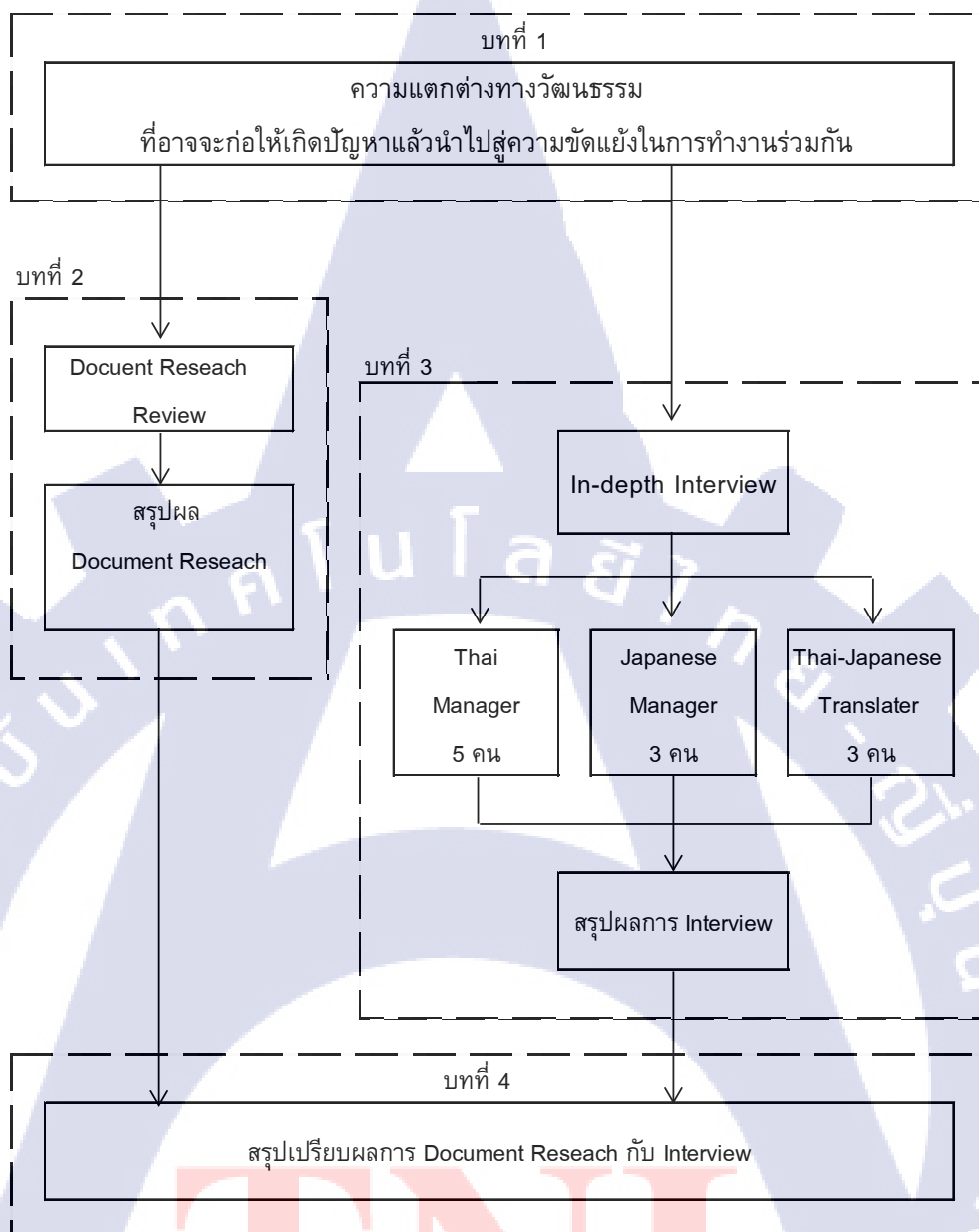
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกถึงมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์เรื่องวัฒนธรรมการทำงาน ผู้ศึกษาได้สร้างคำสัมภาษณ์ขึ้นเอง โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวความคิดของการศึกษาแล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมก่อนนำไปเก็บข้อมูล โดยคำสัมภาษณ์เป็นแบบคำถามปลายเปิด ประเด็นในการสัมภาษณ์ คือ ความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น มุมมองปัญหาที่ต่างกัน อุปสรรค ปัญหาและมีข้อเสนอแนะอย่างไร

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อนัดหมายเวลาสำหรับการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างแต่ละคน
2. ทำการสัมภาษณ์ ตามเวลาที่นัดหมาย
 - 2.1 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 06 สิงหาคม 2557
 - 2.2 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 07 สิงหาคม 2557
 - 2.3 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 18 สิงหาคม 2557
 - 2.4 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 19 สิงหาคม 2557
 - 2.5 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 21 สิงหาคม 2557
 - 2.6 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเมื่อ 4 กันยายน 2557

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากการถอดเทป และตรวจสอบความถูกต้องจากการถอดเทป
2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ดังนี้
 - 2.1 หลังการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้ทำการอ่านบทสัมภาษณ์หลายๆ รอบ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดเห็น และความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต่างทางวัฒนธรรม
 - 2.2 หลังจากทำความเข้าใจจากอ่านบทสัมภาษณ์แล้วจึงทำการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้ นำข้อมูลที่มีความหมายเหมือนกันหรือคล้ายกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน
 - 2.3 ให้อาจารย์ที่ปรึกษา จัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นอิสระและไม่ดูตามแบบของผู้ศึกษาเพื่อความเที่ยงตรงของวิธีการรวบรวมข้อมูลและจัดหมวดหมู่ของข้อมูลรวมทั้งป้องกันอคติจากผู้ศึกษาเอง
 - 2.4 สรุปประเด็นหลักเขียนอธิบายประเด็นให้เป็นความเรียง ให้มีความต่อเนื่องและกลมกลืนที่ได้จากการสัมภาษณ์
 - 2.5 เขียนสรุปรายงานการศึกษา อธิบายความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่ได้กับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง



รูปที่ 2 แผนผังลำดับการดำเนินการ

บทที่ 4

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ผลการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผลการสัมภาษณ์

1.1 สัมภาษณ์ผู้จัดการคนญี่ปุ่น

Mr. Japanese 1

อายุ 58 ปี ทำงานมา 35 ปี มาประจำที่เมืองไทยได้ 3 ปี เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ ของแต่ละแผนก ผลการสัมภาษณ์ของ Mr. Japanese 1 มีดังนี้

สิ่งแรกที่ Mr. Japanese 1 พบเมื่อมาถึงเมืองไทย คือ คนไทยใจดี เป็นมิตร เมืองไทยเป็นเมืองยิ้ม คนไทยมีมนุษยสัมพันธ์ดี พนักงานคนไทยก็มีความมานะพยายามที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ถูกมอบหมายให้ คนไทยเป็นคนที่เชื่อฟังคนที่อยู่ตำแหน่งที่สูงกว่า ดังนั้นหากทำงานประจำหรือตามคำสั่งแล้วจะทำได้ดีแต่บางครั้งเองคนไทยจะไม่ค่อยทำตามกฎระเบียบหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้ ซึ่งคนญี่ปุ่นเองก็มีบ้างเหมือนกันที่ไม่ทำตามทำตามกฎระเบียบหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้ แต่เป็นส่วนน้อยเมื่อเทียบกับคนไทย และเรื่องความคิดริเริ่มในการทำงานที่เป็นอะไรใหม่ๆ คนไทยจะยังคิดได้ไม่ค่อยดีเท่าที่ควร รวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อทำการแก้ไขคนไทยยังไม่เก่ง คนไทยเมื่อเกิดปัญหานั้นจะไม่ค่อยยอมรับความผิดพลาดของตนเองและพยายามหาเหตุผลมาแก้ตัว

ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะเป็นพวกที่โทษตัวเอง ส่วนมากจะยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและจะรีบขอโทษ พร้อมทั้งพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อทำการแก้ไขและหากเกิดข้อผิดพลาด และที่เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนอีกอย่างคือ การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อทำการแก้ไขเช่น Why Why Analysis เป็นต้นจะทำได้ดีรวมไปถึงการนำเอาข้อผิดพลาดมาป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำด้วย

แต่บางครั้งคนญี่ปุ่นจะไม่ค่อยยอมรับความคิดที่แตกต่างไปจากปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนไป อาจจะเกิดจากความชาตินิยม ในมุมมองของ Mr. Japanese 1 มองว่า คนไทยและคนญี่ปุ่นมีแนวคิดที่ไปด้วยกันดีกว่าชาติอื่นๆ เมื่อเทียบกับจีนหรืออเมริกา และในกลุ่มบริษัทสาขาที่ได้ไปลงทุนทั่วโลก สาขาที่เมืองไทยเป็นสาขาที่ทำงานด้วยง่ายและดีที่สุด ในมุมมองของแก ส่วนเรื่องความขัดแย้งนั้นในส่วนตัวไม่เคยได้รับรู้หรือมีรายงานมาให้ได้เห็น จึงคิดว่าไม่มีปัญหาอะไรที่เป็นปัญหา อาจจะมีบ้างมันเรื่องปกติของการทำงาน แม้แต่คนญี่ปุ่นด้วยกันเองก็มี

Mr. Japanese 2

เพศชาย อายุ 48 ปี ทำงานมา 24 ปี มาประจำที่เมืองไทยได้ 5 ปี 8 เดือน เป็นผู้จัดการฝ่ายขาย มีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานระหว่างภายในบริษัทกับลูกค้า ทั้งด้านการซื้อ-ขาย ตกลงราคา การส่งมอบ คุณภาพ รวมทั้งการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นจึงได้มีโอกาสร่วมงานกับพนักงานคนไทยในบริษัท แทบจะทุกฝ่าย ผลการสัมภาษณ์ Mr. Japanese 2 มีดังนี้

ในการทำงานของคนญี่ปุ่นจะมีแนวคิดเรื่องการปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ในขณะที่คนไทยในแนวคิดนี้ยังไม่ค่อยดีเท่าที่ควรในการคิดจะปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งอาจจะเนื่องจากการที่คนไทยมีประสบการณ์ในการทำงานเฉพาะด้านน้อยทำให้คิดว่าที่ทำอยู่ปัจจุบันนั้นดีอยู่แล้ว แต่บ่อยครั้งที่คนญี่ปุ่นเองมักจะชอบใช้อารมณ์ในการทำงาน เช่น แกเองขณะที่ประจำที่เมืองไทยเวลาตามงานหรือเวลาที่เกิดปัญหาหน้างานจะไม่ค่อยค่อยๆ จนพนักงานคนไทยชอบล้อกันว่า อะไรๆ ก็โมโห เป็นต้น แต่ในขณะที่คนไทยเป็นคนอารมณ์ดี เชื่อฟังคำสั่ง แต่ในบางครั้งคนไทยมักจะรับปากอย่างเดียวให้ผ่านสถานการณ์ตรงนั้นแล้วไม่ทำตามที่ได้รับปากไว้บ่อยๆ รวมทั้งในบางครั้งคนไทยมักจะแสดงความรับผิดชอบน้อยหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้น

ในมุมมองของ Mr. Japanese 2 กล่าวว่า คำพูดเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ร่วมกันระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย เช่น บางเหตุการณ์ที่เป็นคำพูดที่คนไทยไม่ชอบ ซึ่งจริงๆ ในความคิด Mr. Japanese 2 มองว่าบางครั้งคนไทยก็ควรต้องกลับมาคิดเหมือนกันว่า ทำไมคนญี่ปุ่นจึงพูดออกไปอย่างนั้น มันต้องมีสาเหตุ ที่มาของคำพูด เพราะคนญี่ปุ่นโดยส่วนมากจะพูดเฉพาะเรื่องงานที่ทำอยู่แล้ว แต่คนญี่ปุ่นเองก็ต้องปรับตัว พยายามเรียนรู้ภาษาไทย วัฒนธรรมไทยด้วย และคนไทยก็ควรปรับปรุงด้านวิธีการคิดต้องพยายามทำความเข้าใจว่าทำไมเค้าต้องพูดอย่างนั้น มีที่มาที่ไปอย่างไร แล้วทำความเข้าใจแล้วทำการแก้ไข รวมไปถึงเรื่องที่คนไทยไม่ยอมพูดปัญหาหรือรายงานปัญหา ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันถ่วงที

Mr. Japanese 3

เพศชาย อายุ 59 ปี ทำงานมา 35 ปี มาประจำที่เมืองไทยได้ 7 ปี Mr. Japanese 3 ทำงานด้าน Production มาตลอดอายุการทำงาน 35 ปี รวมถึงที่มาประจำที่ประเทศไทยอีก 7 ปี ก็ยังดูในส่วนน้อย ผลการสัมภาษณ์ Mr. Japanese 3 มีดังนี้

ในการทำงานที่เห็นความต่างอย่างชัดเจนคือ ระดับผู้จัดการคนไทยจะมองระบบที่ปลายทาง คือ ผลสำเร็จ (Output) ไม่ค่อยมองตั้งแต่ต้นขบวนการ (Input) ซึ่งต่างจากคนญี่ปุ่นที่มองแบบภาพรวมคือ จะมองตั้งแต่เริ่มจนจบเป็นผลลัพธ์ (Input > Process > Output) และการควบคุมงานในระดับหัวหน้างานมักจะไม่มีหัวข้อต่างๆ ในการการควบคุม (List Control)

ทำให้การควบคุมหน้างานไม่มีแบบแผนหรือละเอียดในบางจุดไป ส่วนคนไทยในระดับปฏิบัติการจะมีความพยายามสูงในการทำงานแม้บางช่วงที่ต้องทำงานล่วงเวลาตลอดทั้งสัปดาห์ก็ไม่มีบ่นหรือปฏิเสธ ยังคงให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ในบางที่เองการรักษากฎระเบียบนั้นในส่วนปฏิบัติการของคนไทยจะยังไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งต่างกับคนญี่ปุ่นคือ คนไทยต้องควบคุมตลอดเวลาในขณะที่คนญี่ปุ่นเมื่อเข้าใจขั้นตอน ระเบียบ ข้อห้าม หรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติแล้วจะทำตามอย่างเคร่งครัดหรือจะยึดถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แม้แต่ในขณะนั้นจะไม่มีหัวหน้างานมาควบคุมก็ตาม แต่ในขณะที่คนไทยต่างออกไปคือ จะพยายามไม่ทำตามระเบียบเสมอถ้ามีโอกาส

แต่ Mr. Japanese 3 ก็ยอมรับว่าหัวหน้างานคนไทยทำงานยากกว่าและอดทนกว่าคนญี่ปุ่นในประเด็นนี้ เนื่องจากต้องทำการควบคุมลูกน้องตลอดเวลาตนเอง ข้อดีอีกอย่างของระบบงานของญี่ปุ่นคือ การหมุนเวียนงาน (Rotation) ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานมี ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์หลายๆ ด้าน (Multi-Skill) ทำให้มีมุมมองที่กว้างในการทำงาน เนื่องจากเข้าใจและรับรู้เงื่อนไข ปัญหาต่างๆ ที่ได้เข้าไปทำ ทำให้เวลาเกิดปัญหาขึ้นจะสามารถแก้ไขได้ดี และระบบการบังคับชาที่ลูกน้องจะเชื่อฟังหัวหน้ามาก รวมถึงระดับผู้จัดการจะต้องมีการรายงานผลประจำปี ทำให้หัวหน้าต้องมีการพูดคุยกับลูกน้อง ขอความคิดเห็น แบ่งปันข้อมูล แก่กัน เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายของปีถัดไป ส่วนเรื่องความกระตือรือร้นในการทำงานของคนญี่ปุ่นนั้น อาจจะเกิดจากลักษณะของการจ้างงานที่แตกต่างกับของไทย คือ ค่าจ้างหรือเงินเดือนจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นเงินเดือนตามฐาน (Base Salary) ส่วนที่ 2 เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) ซึ่งจะถูกประเมินทุกๆ สิ้นปี หากมีผลการปฏิบัติงานไม่ดีจะถูกประเมินลดเงินในส่วนที่ 2 เลยทำให้คนญี่ปุ่นมีลักษณะการทำงานที่ต้องแข่งขันและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาจนกลายเป็นนิสัยที่กระตือรือร้นนั่นเอง

ในส่วนที่คนไทยควรปรับปรุง Mr. Japanese 3 มองว่า ระดับวิศวกรคนไทยมีเวลาว่างมาก (Idleing) และชอบทำงานที่โต๊ะมักใช้การนึกคิดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในไลน์การผลิตต่างๆ ที่หากเข้าไปที่หน้างานจริง (Genba) จะสามารถเข้าใจและกลับมาลงข้อมูลได้ไวกว่าการมานั่งขยิบเมาท์และค่อยๆ คิดที่โต๊ะ และลักษณะของการไม่กล้าถามทำเหมือนรู้แล้ว ซึ่งอาจจะวัฒนธรรมหรือการเลี้ยงดูสั่งสอนตั้งแต่เล็กๆ ก็ได้ เพราะที่ Mr. Japanese 3 สังเกตเห็น คือเวลาที่วิศวกรนั่งทำงานที่หน้าคอมพิวเตอร์นานๆ แล้วไม่ขยับ แก้ได้ลองเข้าไปถามว่ามีปัญหาอะไร แต่คำตอบที่เกะตึงการกลับไม่ได้คำตอบตรงข้ามกันบ่อยครั้ง Mr. Japanese 3 ได้คำถามกลับมาที่แกล้งเพื่อขอความช่วยเหลือในงานที่กำลังทำอยู่ อันเนื่องจากความไม่เข้าใจงานของวิศวกรคนไทย ซึ่งแกล้งไม่ค่อยเข้าใจเหมือนกันว่าทำไม และจุดด้อยอีกอย่างก็ทาง Mr. Japanese 3 ระบุคือการบริหารเวลาที่คนไทยยังไม่เก่ง คนญี่ปุ่นจะเก่งกว่าเนื่องจากก่อนจะทำอะไรคนญี่ปุ่นจะคิดก่อนเสนอว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ซึ่งจะทำให้ไม่เกิดความสูญเปล่าหรือมูตะ (Muda)

Mr. Japanese 3 ยังมองอีกว่าในระดับล่างหรือระดับปฏิบัติของคนไทย ไม่ค่อยจะสื่อสารหรือพูดคุยกันในเรื่องงานเท่าที่ควร ทั้งที่ในระดับบริหารคนไทยจะคุยกันมากกว่า ทำให้การทำงานในระดับปฏิบัติการบางครั้งไม่ค่อยราบรื่นเพราะไม่มีการพูดคุยกัน ทำให้ไม่รู้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งปัญหานี้ผู้เป็นผู้จัดการมีหน้าที่ที่ต้องเข้าไปแก้ไข โดยการนำเทคนิคการสื่อสาร 2 ทางเข้ามาช่วย นั่นคือต้องมีทั้ง Top > Bottom และ Bottom > Top หรือ Top <> Bottom นั่นเอง

ในส่วนจุดที่ Mr. Japanese 3 มองว่าเป็นข้อเสียของคนญี่ปุ่นคือชอบจะพูดคุยเฉพาะกับคนญี่ปุ่นกันเองมากกว่า ยกตัวอย่างเช่น เวลา Supplier ที่ส่งงานมาแล้วมีปัญหา คนญี่ปุ่นของ Supplier มักจะมาคุยกับคนญี่ปุ่นของบริษัท ทั้งๆ ที่มีคนไทยที่รับผิดชอบโดยตรงอยู่ก็ตาม นี่ก็เป็นปัญหาที่คนญี่ปุ่นควรแก้ไขเหมือนกัน

เรื่องการขอบคุณสำหรับคนญี่ปุ่นการขอบคุณลูกน้องที่ทำงานให้ ไม่ใช่แค่การพูด แต่จะมีประเพณีปฏิบัติที่ทำติดต่อกันมารุ่นต่อรุ่น นั่นคือ การพาไปกินเลี้ยงเพื่อขอบคุณ ซึ่งในมุมมองของ Mr. Japanese 3 มองว่าของคนไทยไม่ค่อยชัดเจนในเรื่องนี้ มีกินเลี้ยงเหมือนกัน แต่ว่าวัตถุประสงค์ไม่ค่อยเกี่ยวกับงานหรือสืบเนื่องจากการทำงาน อย่างตัวเองบางสัปดาห์ที่ในไลน์การผลิตมีการเปิดล่วงเวลาในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ แกก็จะพยายามแวะเข้ามา หรือแม้แต่ที่มีการทำงานกะกลางคืนแกก็เข้ามาบ่อย ที่เข้ามาก็เพื่อจะดูว่ามีปัญหาอะไรในการทำงาน และแสดงความขอบคุณที่พนักงานมาทำงานให้ทั้งๆ ที่เป็นวันหยุดพักผ่อนประจำสัปดาห์ พร้อมทั้งจะซื้อของเข้ามาฝากด้วย และถ้ามีเหตุการณ์ที่ต้องฝ่าฟันมาด้วยกัน เช่น กรณี ที่เครื่องจักรเสียแล้วมีการซ่อมแบบข้ามวันข้ามคืน แกก็จะเข้ามาดู หลังเสร็จงานก็จะพาทีมงานไปเลี้ยงตอบแทนนั่นเอง

ส่วนประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในมุมมองของ Mr. Japanese 3 นั้นมองว่าเรื่องภาษาเป็นประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นบ่อยๆ เพราะทำให้เข้าใจกันไปคนละเรื่อง คนละทาง และตัว Mr. Japanese 3 คิดว่าทำไมคนไทยไม่พยายามเรียนภาษาญี่ปุ่น เพราะคนไทยบางคนทำงานกับคนญี่ปุ่นมา 10-14 ปี แต่ทำไมถึงสื่อสารภาษาญี่ปุ่นไม่ได้ ในขณะที่คนญี่ปุ่นที่มาประจำที่เมืองไทยไม่เกิน 1 ปี ก็เริ่มจะสื่อสารเป็นภาษาไทยได้บ้างแล้ว สรุปคือคนไทยควรเรียนภาษาญี่ปุ่น

1.2 สัมภาษณ์ผู้จัดการคนไทย

Mr. Thai 1

เพศชาย อายุ 38 ปี ตำแหน่ง QC Manager อายุงาน 10 ปี ทำงานด้านคุณภาพชิ้นงาน ต้องประชุมร่วมในการรายงานปัญหา ร่วมวิเคราะห์ปัญหา นำเสนอแผนงานประจำปี กับผู้จัดการคนญี่ปุ่น ผลการสัมภาษณ์ Mr. Japanese 3 ได้ดังนี้

จากการร่วมงานกับคนญี่ปุ่นมาเกือบ 10 ปี เริ่มตั้งแต่เป็นวิศวกรที่เข้ามาทำงานที่แผนก QC จนได้รับตำแหน่งผู้จัดการร่วมงานกับผู้จัดการคนญี่ปุ่นที่มาประจำแผนก QC ก็หลายคน แต่สิ่งที่เห็นจากการทำงานที่ผู้จัดการคนญี่ปุ่นหลายคนคล้ายกันคือ มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทให้กับงานในหน้าที่เป็นอย่างมาก จะไม่เลิกงานหากงานทำรับผิดชอบยังไม่เสร็จตามกำหนดการ มีหลายครั้งที่ต้องทำรายงานให้กับลูกค้าจนดึกหรือบางครั้งต้องนอนที่โรงงานเนื่องจากทำข้อมูลไม่แล้วเสร็จ มีความตรงต่อเวลาเป็นอย่างมากหากได้รับปากแล้วจะทำตามอย่างเคร่งครัด มีความรักพวกพ้องสูงเนื่องจากบางครั้งการทำงานต้องมีบ้างที่ต้องมีการขัดแย้งกับฝ่ายผลิต ซึ่งบางครั้งก็เป็นคนญี่ปุ่น แต่ QC ญี่ปุ่นจะปกป้องและเข้าข้าง QC ที่เป็นคนไทย แต่สุดท้ายในเนื้องานก็ยังยอมคล้อยตามญี่ปุ่นฝ่ายผลิตอยู่ดี และที่เห็นสิ่งที่แตกต่างกันกับคนไทยอย่างชัดเจนคือ ความรู้ ความชำนาญในงานที่มาก มีความรอบรู้ด้านเทคโนโลยีสูง จากการบอกเล่าของคนญี่ปุ่นบอกว่า เค้าเรียนมาจากมหาวิทยาลัย ซึ่งของไทยไม่มี ในส่วนมุมมองที่ไม่ค่อยดีของคนญี่ปุ่นก็มี เช่น ชอบมองผู้ร่วมงานที่เป็นคนไทยไม่เก่ง กลัวงานที่มอบให้ไม่สามารถทำได้ อย่างที่บอกเวลามีประเด็นหรือปัญหาคนญี่ปุ่นมักจะเชื่อกันเองมากกว่าเชื่อคนไทย รวมไปถึงการสื่อสารไม่ค่อยดี เพราะศัพท์บางตัวของ QC ชอบใช้เป็นภาษาญี่ปุ่น ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ ทำให้สื่อสารกันลำบาก อาจจะเนื่องจากคนญี่ปุ่นไม่เก่งภาษาอังกฤษและคนไทยเองก็ไม่เก่งอังกฤษบางครั้งจะใช้การเดาหรือใช้ล่ามบ้าง จึงเกิดความลำบากขึ้น และในบางครั้งที่มึนงานเด่นด่วนหรือเกิดปัญหาคนญี่ปุ่นมักจะแสดงออกที่ฉุนเฉียวหรือใช้อารมณ์ในการทำงานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ทั้งที่ๆบางครั้งงานที่ให้ทำก็ไม่เคยสอนมาก่อน

ในส่วนคนไทยเองก็มีส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันเหมือนกัน เพราะคนไทยมักถูกตำหนิบ่อยครั้งเรื่องไม่การรายงานความคืบหน้า หรือสถานการณ์ของงานให้ทางญี่ปุ่นทราบ จะมาแจ้งอีกทีก็ต่อเมื่อปัญหาได้แสดงผลออกมาแล้ว ทำให้คนญี่ปุ่นมองว่าไม่ควบคุมและใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ รวมไปถึงลักษณะการทำงานที่ไม่กระตือรือร้น ไม่มุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้เสร็จทันตามกำหนด มักผลัดไปก่อนหรือไม่มีหลักฐานการทำให้มาแสดง ทำให้คนญี่ปุ่นไม่ค่อยพอใจ และมักเกียจงานที่จะมอบหมายให้เพราะชอบคิดว่าตนเองทำงานมากกว่าคนอื่นแล้วทำไมต้องเป็นตนเองส่วนข้อดีหรือเปล่าไม่รู้ก็คือ คนไทยเชื่อฟังคำสั่งและทำตามได้ดี รักพวกพ้อง เป็นต้น

ความคิดเห็นและมุมมองของ Mr. Thai 1 คนไทยกับคนญี่ปุ่นเองมีส่วนที่คล้ายกันเรื่องการเอาใจใส่และดูแลคนในองค์กรเดียวกันที่แตกต่างอย่างชัดเจน คือ ความภักดีต่อองค์กรที่ดูเหมือนคนญี่ปุ่นจะมีมากกว่า อีกทั้งคนญี่ปุ่นที่เป็นหัวหน้าจะมีอำนาจหรืออิทธิพลในการทำงานต่อลูกน้องสูงมาก ในกรณีที่เป็นคนญี่ปุ่นด้วยกัน ในมุมมองของ Mr. Thai1 เห็นว่า “มุมมอง แนวคิด ความรู้ ความเข้าใจและทักษะ ที่ต่างกัน คือปัญหาของการทำงานร่วมกันของคนญี่ปุ่นกับคนไทยส่วนแนวทางการแก้ไขควรมีหน่วยงานกลาง มาคอยเก็บข้อมูลและปัญหาการทำงานร่วมกัน แล้วออกเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

Ms. Thai 2

เพศหญิง อายุ 34 ปี ตำแหน่ง Sale Manager อายุงาน 6 ปี ทำงานตั้งแต่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายจนได้รับตำแหน่งผู้จัดการ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าและแผนกต่างๆ ภายในบริษัท ต้องประชุมร่วมในการรายงานปัญหาพร้อมวิเคราะห์ปัญหา นำเสนอแผนงานประจำปีกับผู้จัดการคนญี่ปุ่น ผลการสัมภาษณ์ Ms. Thai 2 มีดังนี้

ที่ได้ร่วมงานกับคนญี่ปุ่นมาจะพบว่าเป็นคนที่ตรงต่อเวลามาก ซึ่งจุดนี้จะเป็นจุดด้อยของคนไทยที่มักไม่ค่อยรักษาเวลา มีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมายสูงมากจนบางครั้ง Ms. Thai 2 มองว่ามากเกินไป เช่น มักจะตามงานนอกเวลา ตามงานในวันหยุด จนขาดความเป็นส่วนตัวและบางครั้งเองการตัดสินใจของคนญี่ปุ่นจะล่าช้ามากจนบางครั้งแทบจะตอบกลับลูกค้าไม่ทันกำหนด เพราะต้องรอคำตอบ นอกจากนั้นในเวลาสั่งงานหรือต้องการให้ช่วยอะไรจะพูดอ้อมๆ ไม่พูดตรงๆ ทำให้ไม่เข้าใจความต้องการที่แท้จริงทำให้ปฏิบัติตามลำบาก

ส่วนคนไทยเองจะมีความทำงานแบบยืดหยุ่นชอบช่วยเหลือ มีน้ำใจ เป็นกันเองง่ายๆ ทำให้ประสานงานง่าย จนบางครั้งก็เป็นข้อเสียที่ทำให้งานไม่เป็นระบบ เกิดความเกรงใจไม่รู้ว้างานเป็นใครกันแน่ เมื่อเกิดความผิดพลาดมาจะหาสาเหตุไม่ได้ รวมถึงคนไทยไม่ตรงต่อเวลาเมื่อมีการกำหนดแผนแล้วมักไม่ได้ทำตามแผน ทำให้ตอบลูกค้าลำบาก ทำงานไม่เป็นระเบียบแบบแผน มักถืออาวุโสทำให้ผู้น้อยไม่กล้าให้คำแนะนำ หากแนะนำจะโกรธและผูกใจเจ็บ ไม่แยกแยะเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว หรือแม้แต่ในระดับพนักงานก็ขึ้นน้อยใจ ต่อว่าไม่ค่อยได้

ความคิดเห็นและมุมมองของ Ms. Thai 2 สิ่งารู้สึกเป็นปัญหาอย่างมากจนการทำงานคือ เรื่องการตอบไม่ตรงคำถามของคนญี่ปุ่นและตอบคำถามล่าช้า เช่น กรณีของใบเสนอราคาที่ต้องตอบลูกค้า แต่ทางคนญี่ปุ่นยังสอบถามแผนกที่เกี่ยวข้องยังไม่เสร็จ และที่คิดว่าที่เป็นปัญหาคือการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ทำให้ไม่เข้าใจกัน หรือเข้าใจไปคนละทางทำให้เกิดปัญหาขึ้น

Mr. Thai 3

เพศชาย อายุ 35 ปี ตำแหน่ง Production Manager อายุงาน 11 ปี ทำงานด้านกระบวนการผลิต โรงงาน 1 ไลน์ B ทำงานด้านฝ่ายผลิตมาตลอดและมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นมาตลอดระยะเวลาที่ทำงานมา ผลการสัมภาษณ์ Mr. Thai 3 มีดังนี้

จุดเด่นของคนญี่ปุ่นในการทำงานคือความมุ่งมั่นจริงจังกับงานมีความรับผิดชอบ เช่น หากเครื่องจักรเสีย จะอยู่ซ่อมจนเครื่องกลับมาเดินได้ ไม่ว่าจะใช้เวลานานเท่าไรก็ตาม มีระเบียบวินัยในการทำงานสูง แม้แต่การแต่งกายถูกต้องตามระเบียบจะถูกระเบียบตลอดเวลาในการทำงาน ซึ่งต่างกับพนักงานคนไทยมักจะชอบเหยียบส้นรองเท้า ปล่อยชายเสื้อให้หลุดลุ่ยเสมอเวลาทำงาน และหากงานเสร็จก่อนกำหนดก็ยังไม่เลิกแต่จะพยายามหางานอื่นมาทำจนถึงเวลาเลิกงาน ให้ความสำคัญกับงานมาก เรื่องอื่นที่หลัง ตรงต่อเวลาโดยเฉพาะเรื่องการเข้างาน -

ออกงานของพนักงาน และคนญี่ปุ่นเองมักมาเข้ากลับตึกเป็นประจำทั้งๆที่ตำแหน่งสูงและไม่ได้ค่าล่วงเวลา และเรื่องการประเมินตัดเกรดจะเข้มงวดมากเมื่อเทียบกับคนไทย นอกจากนี้สิ่งที่มีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดอีกอย่างที่คนไทยยังด้อยกว่าเป็นอย่างมากก็คือ นำเสนอผลงานที่คนญี่ปุ่นมีความชำนาญและเก่งมากในการสรุปข้อมูล การทำกราฟ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

ในส่วนข้อด้อยของคนญี่ปุ่นคือ ไม่เข้าใจวัฒนธรรมไทยทำให้เกิดปัญหาเรื่องกล่าวตักเตือนได้แต่ห้ามถึงเนื้อถึงตัว เพราะบางครั้งคนญี่ปุ่นที่มาอาจจะเผลอด้วยความเคยชินทำให้เกิดปัญหาได้ รวมถึงบางครั้งมุ่งเอาผลงานโดยไม่สนสภาพที่แท้จริงจะเอาผลงานโดยไม่คำนึงถึงจำนวนพนักงานขาดงานการทำงานของคนไทยเองก็มีข้อที่ต้องปรับปรุงด้วย เช่น ไม่ตรงต่อเวลา เข้างานช้า เลิกตรงเวลาหรือก่อนเวลา ขาดความรับผิดชอบ ขาดงานในวันที่มีงานสำคัญ ขอบเปลี่ยนงาน ไม่ค่อยผูกพันกับองค์กร ให้ความสำคัญงานน้อยกว่าส่วนตัว

ส่วนจุดเด่นที่คิดว่าเป็นข้อดีในการทำงานของคนไทยทำงานตามคำสั่งได้ดี สิ่งอะไรก็ตามนั้นเมื่อหัวหน้าสั่งจะทำตามโดยไม่โต้แย้งมีทักษะในการทำงานประจำสูงมีความใส่ใจในรายละเอียดของงาน เอื้อเพื่อเผื่อแผ่เพื่อนร่วมงาน

ความคิดเห็นและมุมมอง ของ Mr. Thai 3 ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานทำงาน เช่น การสื่อสาร ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น ต้องผ่านล่ามทำให้บางครั้งสื่อสารไม่ตรงกับที่ต้องการทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน คนญี่ปุ่นมองคนไทยไม่ค่อยจริงจังในการทำงาน การขาดความรับผิดชอบงานของคนไทย ที่มักทิ้งงานทั้งที่ยังไม่เสร็จ ความขี้เห็นใจของคนไทย ทำให้ควบคุมลูกน้องไม่เข้มงวด เช่น การลางาน เป็นต้น

Mr. Thai 4

อายุ 38 ปี ตำแหน่ง Production Manager อายุงาน 13 ปี ทำงานด้านกระบวนการผลิตโรงงาน 2 ไลน์ C ทำงานด้านฝ่ายผลิตมาตลอดและมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นมาตลอดระยะเวลาที่ทำงานมา ผลการสัมภาษณ์ Mr. Thai 4 มีดังนี้

จุดเด่นของคนญี่ปุ่นคือ การตรงต่อเวลารวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆ (Action) รวดเร็ว และการสั่งงานมักเป็นการสื่อสาร 2 ทาง เช่น สั่งงานแล้วสอบถามว่าเข้าใจไหม รวมถึงในการทำงานหากมีอะไรที่ไม่ถูกต้องคนญี่ปุ่นมักจะกล่าวหรือให้คำแนะนำตรงๆในการทำงานและต้องยอมรับว่าคนญี่ปุ่นที่มาประจำที่เมืองไทยมักจะมีประสบการณ์ทำงานเฉพาะด้าน หรือการจัดการงานหน้างานสูง มีเข้มงวดและมีวินัยในตัวเองสูง แต่คนญี่ปุ่นเองก็มักจะชอบใช้คำพูดที่คนไทยไม่ค่อยชอบ เช่น ทำไมคนไทยทำไมได้ คนญี่ปุ่นทำได้ เป็นต้น และเวลามีปัญหาในการทำงานมักจะชอบบอຍให้คิดเองก่อนไม่ถ้ายเข้ามาช่วยตรงๆ ให้ลองผิดลองถูก และในบางครั้งก็มุ่งเอาผลงานในหน้าที่ของตนเองโดยไม่สนใจงานระบบอื่นที่ไม่เกี่ยวกับตัวเอง

ส่วนคนไทยจะเป็นพวกที่ปรับตัวเก่ง เข้ากับหัวหน้าใหม่ได้ดี และดูจะยอมรับวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นพร้อมทั้งมีพยายามที่จะปรับตามแต่ก็ยังมีจุดด้อยที่ควรแก้ไข คือ เมื่อเกิดปัญหามักจะไม่ค่อยวิเคราะห์ให้ถึงรากเหง้าของสาเหตุ มองมุมในการหาสาเหตุของปัญหาแคบ มองปัญหาไม่ครอบคลุม ทำให้แก้ไขไม่ตรงจุดแล้วปัญหาก็กลับมาเกิดอีก รวมถึงความไม่ตรงเวลา ไม่ค่อยสมาธิในการทำงานและชอบพูดคุยในเวลาทำงาน ไม่แยกเรื่องงานเรื่องส่วนตัว

ความคิดเห็นและมุมมอง Mr. Thai 4 กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานทำงานที่พบคือ คนญี่ปุ่นไม่ค่อยพอใจที่คนไทย ไม่แจ้งข่าวสารความคืบหน้าเกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่ เช่น จุดเปลี่ยน (Hangaten) ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

Mr. Thai 5

อายุ 39 ปี ตำแหน่ง Production Manager อายุงาน 13 ปี ทำงานด้านกระบวนการผลิตโรงงาน 1 ไลน์ A ทำงานด้านฝ่ายผลิตมาตลอดและมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นมาตลอดระยะเวลาที่ทำงานมา ผลการสัมภาษณ์ Mr. Thai 3 มีดังนี้

คนญี่ปุ่นจะทำงานจริงจัง มีความรับผิดชอบต่องานสูง มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ มีที่มาจาก (QC Story) มีความรู้และเทคนิคในการทำงานสูง แต่ญี่ปุ่นบางคนก็ชอบไม่ให้เกิดริตในเรื่องความสามารถในการทำงานของคนไทยและมักชอบคิดว่าตัวเองเก่งกว่า มีความคิดว่าแนวคิดตัวเองถูกต้องทุกเรื่อง ไม่ยอมให้คนไทยบริหารจัดการเองจริงๆ อาจจะไม่วิเคราะห์

คนไทยหากมีความพึงพอใจในสภาพแล้วมักจะทำงานอย่างเต็มที่ที่เป็นคนที่ยอมรับวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างและพยายามปรับตาม แต่บางครั้งคนไทยมักจะทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม รวมถึงไม่ค่อยคิดปรับปรุงอะไรใหม่ๆ ทำให้แนวคิดในการทำงานไม่ค่อยพัฒนา

ความคิดเห็นและมุมมอง ของ Mr. Thai 5 สิ่งที่คิดว่าปัญหา คือ การสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามที่ต้องการก่อให้เกิดปัญหา รวมถึงแนวคิด วิธีการปฏิบัติที่คนไทยยังน้อยกว่าความคาดหวังของคนญี่ปุ่น ก่อให้เกิดการไม่ไว้วางใจในการทำงาน ทำให้ไม่ค่อยเชื่อในแนวความคิด วิธีการของคนไทย ไปจนถึงการคิดถูก

1.3 สัมภาษณ์ ล่ามภาษาญี่ปุ่น

Ms. ล่ามภาษาญี่ปุ่น 1

อายุ 29 ปี ตำแหน่ง ล่ามภาษาญี่ปุ่น อายุงาน 5 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยที่ญี่ปุ่น ผลการสัมภาษณ์ Ms. ล่ามภาษาญี่ปุ่น 1 มีดังนี้

Ms. ล่ามภาษาญี่ปุ่น 1 มองว่าคนญี่ปุ่นเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม มีรับผิดชอบต่อคำพูดหากับปากอะไรไว้มักจะทำตามเสมอ และจุดเด่นที่แตกต่าง

กับคนไทยก็คือ เรื่องรักษาเวลา เคารพกติกาสังคม โดยสรุป Ms. ล่ามภาษาญี่ปุ่น 1 มองว่าคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นสุภาพชน

แต่ในการทำงานคนญี่ปุ่นเองบางครั้งจะมีท่าทีเหมือนจะยอมรับความคิดเห็นของคนไทย แต่สุดท้ายก็จะไม่ยอมรับหรือทำตามที่คนไทยเสนอ และอีกเรื่องที่เกี่ยวข้องของคนญี่ปุ่นคือเรื่องการปรับตัวไม่เก่งในสภาพการทำงานที่แตกต่างจากที่เคยที่ญี่ปุ่น เมื่อมาทำงานที่เมืองไทยใหม่ๆ มักจะพบความยุ่งยากเสมอ รวมไปถึงคนญี่ปุ่นไม่ค่อยยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

คนไทยเองในการทำงานจะมีความยืดหยุ่นสูง ถ้าเชื่อแล้วจะทำตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง แต่ยังขาดความกระตือรือร้น ไม่อยู่ในกรอบกติกา มักจะตั้งใจทำผิดกฎบ้างถ้ามีโอกาส อาจจะเกิดจากสังคมไม่ค่อยเข้มแข็งมักจะเห่อตามวัฒนธรรมอื่นที่เป็นกระแสได้ง่ายๆ ในลักษณะตามพวกไม่คิดเอง

ความคิดเห็นและมุมมอง ของล่ามภาษาญี่ปุ่น 1 คนไทย คนญี่ปุ่นจะมีความเหมือนกันที่ไม่ชอบทำตัวเองเด่น อย่างญี่ปุ่นจะทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทย แต่คนไทยจะทำงานได้ดีถ้ามีหัวหน้าทีมที่เก่งและเป็นที่ยอมรับของลูกทีม ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากความรู้ทักษะที่ต่างกัน ญี่ปุ่นถูกสอนให้คิดและเรียนมาแล้วสามารถประยุกต์ใช้กับงานได้แต่คนไทยจะเรียนมาแล้วไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้เลยต้องมาเริ่มฝึกกันใหม่เมื่อมาทำโรงงาน รวมไปถึงวิธีการคิดที่ไม่เป็นรูปแบบของคนไทยทำให้ทำงานกับญี่ปุ่นแล้วเกิดปัญหาขึ้น เช่น คนญี่ปุ่นจะคิดเป็นขั้นตอน $A > B > C > D$ แต่คนไทยไม่เป็นเช่นนั้น และที่สำคัญคือ คนญี่ปุ่นมีความคาดหวังในผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก

Ms. ล่ามภาษาญี่ปุ่น 2

เพศหญิง อายุ 27 ปี ตำแหน่ง ล่ามภาษาญี่ปุ่น อายุงาน 1 ปี อาศัยที่ญี่ปุ่น 7 ปี จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นมีจุดเด่นที่แนวคิดการทำงานที่เป็นระบบ คิดเป็นขั้นเป็นตอน (Step) การสั่งงานชอบกำหนดเวลาเสร็จ จะรักษาเวลามาก เช่น การประชุมจะตรงเวลา เคารพอายุการทำงาน มากกว่า อายุตัว สะอาด เช่น การทิ้งขยะ มีวินัย เช่น การเข้าแถวความรับผิดชอบ เช่น หากช้าจะแจ้งล่วงหน้า แต่คนญี่ปุ่นมักจะชอบพูดอ้อมอาจจะรักษาน้ำใจ ถือเป็นเรื่องปกติของคนญี่ปุ่น เรียกว่า “limai”

ในขณะที่คนไทยจะมีความอดทนสูง ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายและพยายามทำ ถึงบางครั้งอาจจะไม่เข้าใจก็ตาม แต่คนไทยมักจะอดทนคอยไม่ตรงคำถามเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งจะทำให้คนญี่ปุ่นโมโหบ่อย ไม่ชอบถามบางครั้งอาจจะไม่เข้าใจหรืออาจจะพอเข้าใจ ทำอะไรไม่ค่อยปรึกษา

ความคิดเห็นและมุมมองของล่ามภาษาญี่ปุ่น 2 การติดต่อสื่อสารเนื่องจากภาษาที่ต่างกัน คำพูดของคนญี่ปุ่นชอบพูดว่า ทำไมไทยชอบคิดอย่างนี้ ทำไมชอบทำอย่างนี้ ก็เพราะคิดอย่างนี้สิถึงยังเกิดปัญหาเดิมๆ และคำตอบของคนไทยบางครั้งก็ตอบเอาผ่านๆ เอาตัวรอดไปที ไม่หาสาเหตุที่แท้จริง เป็นต้น

Ms. ล่ามภาษาญี่ปุ่น 3

เพศหญิง อายุ 38 ปี ทำงานด้านล่ามมา 10 ปี เรียนภาษาญี่ปุ่นในประเทศไทย คนญี่ปุ่นจะมีนิสัยเอาจริงเอาจังการทำงาน แยกเวลาเล่นกับทำงานได้ดี ให้ความสำคัญกับทีมงาน แยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ดีมาก แต่คนญี่ปุ่นชอบใช้อารมณ์ในการทำงานรวมถึงทำงานจนไม่รู้เวลา ไม่เสร็จไม่ และมีพฤติกรรมที่ติดสุหรื คือ สูบบุหรืจัดมาก คนไทยจะมีลักษณะการทำงานที่ประนีประนอม อะลุ่มอล่วยในการทำงาน สามารถปรับอารมณ์ได้ตามสถานการณ์ เช่น หากญี่ปุ่นโมโห คนไทยจะเบาลง แต่คนไทยมักจะทำงานเป็นทีมไม่ค่อยดี จากประสบการณ์ที่ทำงานล่ามมาน้อยครั้งที่พบว่าคนไทยทำงานเป็นทีมแล้วทำได้ดี จะมีบางหากมีหัวหน้าทีมที่เก่งจริงๆ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมกลุ่ม เพราะส่วนมากชอบถูกสั่งให้ทำตาม และข้อเสียของคนไทยคือ เวลาทำงานไม่ตั้งใจจะทำเหมือนรอลงเวลาเลิกงาน

ความคิดเห็นและมุมมอง ของล่ามภาษาญี่ปุ่น 3 เนื่องจากคนญี่ปุ่นเป็นแบบเอาจริงเอาจังในการทำงานในขณะที่คนไทยจะเป็นแบบสบายๆ ทำให้บางครั้งที่งานเร่งมักจะเกิดปัญหาขึ้นเนื่องจากการเรียงลำดับการทำงานคนไทยมีขั้นตอน (Step) จริง แต่ไม่ค่อยปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดเท่าไร ส่วนคนญี่ปุ่นจะปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดมากกว่า โดยเฉพาะเรื่องการทำงานตามมาตรฐานการทำงาน และในการทำงานคนญี่ปุ่นจะเน้นต้องเป็นไปตามขั้นตอน แต่คนไทยมักจะคิดว่าไม่เป็นไร เช่น การทำตาม WI คนไทยไม่ค่อยทำตามลำดับ ซึ่งคนไทยเองไม่เชิงว่าจะงี่เง่าจะเมิด แต่อาจจะไม่ใส่ใจ ละเลยจนกลายเป็นนิสัย นำไปสู่การทำงานที่ผิดขั้นตอน แล้วพอคนญี่ปุ่นมาพบ จะรู้สึกโมโหมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีทำงานในบริษัท จำนวน 3 คน ผู้บริหารชาวไทยที่ทำงานในบริษัท จำนวน 5 คน และล่ามแปลภาษา ไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 11 คน สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากความต่างทางวัฒนธรรม ที่พบจากสัมภาษณ์มีดังนี้

1.1 ปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น

ความเอาใจจริงเอาใจในการทำงานสูงและมักใช้อารมณ์การทำงานในกรณีที่เกิดปัญหาหน้างาน ซึ่งผลกระทบที่พบคือ ทำให้เกิดความไม่พอใจของฝ่ายคนไทยทำให้การร่วมงานกันมีบรรยากาศที่ไม่ดี ทำให้การดำเนินการต่างๆ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น

ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นที่ต่างจากจากคนไทย อันเนื่องจากคนน่าเชื่อถือจะเชื่อในวิธีการที่เคยแก้ไขสำเร็จมาแล้วที่ญี่ปุ่นจึงทำให้บางครั้งดูเหมือนจะยอมรับความคิดเห็นของคนญี่ปุ่นด้วยตัวเองมากกว่าของคนไทยเท่าไร ผลกระทบที่ตามคือในการประชุมครั้งถัดไปคนไทยจะไม่ค่อยออกความคิดเห็น

ไม่ชอบสอนทางเชิงทฤษฎีแต่นิยมให้เรียนรู้หน้างานจนบางครั้งคนไทยจะทำอะไรไม่ถูกต้องลองถูกลองผิด ส่วนหนึ่งอาจจะมาจาก ปัญหาด้านการสื่อสารทำให้คนญี่ปุ่นเองนิยมสอนงานคนไทยที่หน้างาน ผลกระทบทำให้คนไทยรู้ว่าไม่มีการสอน แต่พอทำงานผิดพลาดก็ตำหนิ

การตัดสินใจเรื่องงานบางครั้งจะล่าช้าเพราะต้องรายงานกลับบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น เพื่อขอความเห็นชอบอนุมัติ ผลกระทบคือ บางครั้งทำให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในประเทศไม่ทันการ

มุ่งเอาแต่งานมากจนบางครั้งไม่ได้มองสภาพแวดล้อมที่ต่างจากประเทศญี่ปุ่น ที่มีความพร้อมด้านต่างๆ ในการผลิตที่พร้อมกว่าประเทศไทย ผลกระทบจะเกิดขึ้นโดยตรงที่ระดับหน้างานเพราะรู้สึกกดดันให้ทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อน

เวลาสั่งงานหรือขอความช่วยเหลือจะพูดไม่ตรงๆ ขาดรายละเอียด ผลกระทบที่ตามมาคือ ผลการปฏิบัติที่ไม่ตรงกับความต้องการหรือที่ร้องขอมางานไป

เวลาตำหนิจะใช้คำพูดที่รุนแรงและก้าวร้าว ผลกระทบคือ ทำให้คนที่ถูกตำหนิรู้สึกเสียหน้า มีปฏิกิริยาตอบโต้ ทำให้การร่วมงานกันในโอกาสถัดไปไม่ดีเท่าที่ควร

1.2 ปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย

ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน จากการสัมภาษณ์เป็นลักษณะที่คนญี่ปุ่นไม่ชอบมากโดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานที่ทำ คนไทยจะดูเหมือนไม่ใส่ใจในความผิดปกติที่เกิดขึ้น รวมถึงการเข้าแก้ไขปัญหานั้นๆ เท่าที่ควรในมุมมองญี่ปุ่น

แนวคิดด้านการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ปัจจุบันให้ดีขึ้นกว่าเดิมยังไม่ได้เท่าที่ผู้ป้อนชอบทำงานตามคำสั่งมากกว่าคิดเอง จึงทำให้คนญี่ปุ่นมองว่าคนไทยไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร

ไม่ชอบรายงานความคืบหน้า ไม่มาปรึกษา หรือแจ้งปัญหาของงานที่กำลังทำ จะแจ้งให้คนญี่ปุ่นทราบก็ต่อเมื่อปัญหาเกิดและตัวเองแก้ไขไม่ได้แล้ว ซึ่งผลกระทบที่ตามมาคือ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคืบหน้าได้ทันทั่วทั้งที่บางครั้งปัญหาอาจจะลุกลามไปจนเป็นเหตุให้บริษัทล้มละลายได้

ไม่มีวินัยในตนเอง ไม่ตรงต่อเวลา ทั้งในการมาทำงาน เลิกงาน หรือแม้แต่กา นัดส่งมอบงาน คนไทยไม่ชอบกำหนดกรอบเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ ซึ่งมันจะส่งผลให้ผู้ที่ต้องทำงานร่วมไม่สามารถทำงานในขั้นต่อไปได้

ขาดความรับผิดชอบ บางครั้งทำงาน หรือเมื่อเกิดปัญหาเกิดขึ้นแล้วคนไทย จะรายงานเหมือนตัวเองไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่พยายามเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาคืบหน้า ชอบคิดว่าเมื่อ บอกคนญี่ปุ่นแล้ว เป็นหน้าที่ที่คนญี่ปุ่นต้องทำ ผลกระทบที่ตามมาคือ ยิ่งทำให้คนญี่ปุ่นคอยถาม และขอให้รายงานความคืบหน้าของงานถี่ขึ้น

ให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงาน บ่อยครั้งที่คนไทยจะหยุดงาน ด้วยเหตุที่คนญี่ปุ่นไม่ค่อยเข้าใจ เช่น เมมาแล้วไม่มาทำงาน ทำให้คนญี่ปุ่นมองคนไทยว่าทำงาน

เมื่อเกิดปัญหา การวิเคราะห์ แก้ไข ยังไม่ดีพอ เมื่อเกิดปัญหาคืบหน้าคนไทย มักจะทำการวิเคราะห์แบบไม่ละเอียด มองปัญหารอบด้าน หรือมองไปถึงอนาคต ผลกระทบคือ ทำให้เกิดปัญหาคืบหน้าเดิมเกิดซ้ำ

ไม่มุ่งมั่นในการทำงาน ชอบพูดคุยเวลาทำงาน หรือออกจากจุดทำงานบ่อยๆ บางครั้งจะทำให้เกิดอาการผิดพลาดขึ้นในขณะที่มีการพูดคุย หรือออกจากจุดทำงาน

ไม่แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน เป็นเรื่องยากที่คนไทยจะแยกเรื่องงาน กับเรื่องส่วนตัวออกจากกัน ซึ่งต่างกับคนญี่ปุ่นทำได้ในเรื่องนี้ ผลกระทบที่ตามมาคือ จะทำให้ บรรยายในการทำงานร่วมกันไม่ดี

ตอบปัญหาไม่ตรงคำถาม เวลาเกิดปัญหาคืบหน้า เมื่อมีการสอบถามคนไทยจะ ตอบไม่ตรงคำถาม จนบางครั้งทำให้คนญี่ปุ่นโมโห ผลที่ตามมาคือ ทำให้ไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงทำให้แก้ไขปัญหาคืบหน้าไม่ถูกจุด

ไม่ชอบถามเพื่อทำความเข้าใจในคำสั่ง บางครั้งในการสั่งงานคนญี่ปุ่นเองก็ สั่งงานแบบกำกวมไม่ชัดเจน แต่คนไทยเองไม่สอบถามให้ชัดเจน ผลที่ตามมาคือความผิดพลาดของการปฏิบัติ

ทำงานเป็นทีมไม่ค่อยได้ผลที่น่าพอใจ การทำงานเป็นทีมของคนไทยเอง อาจจะเกิดจากหลายสาเหตุ แต่หลักๆ เป็นความไม่ตรงเวลา การไม่จริงจังในการทำงาน จึงทำให้ผลออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

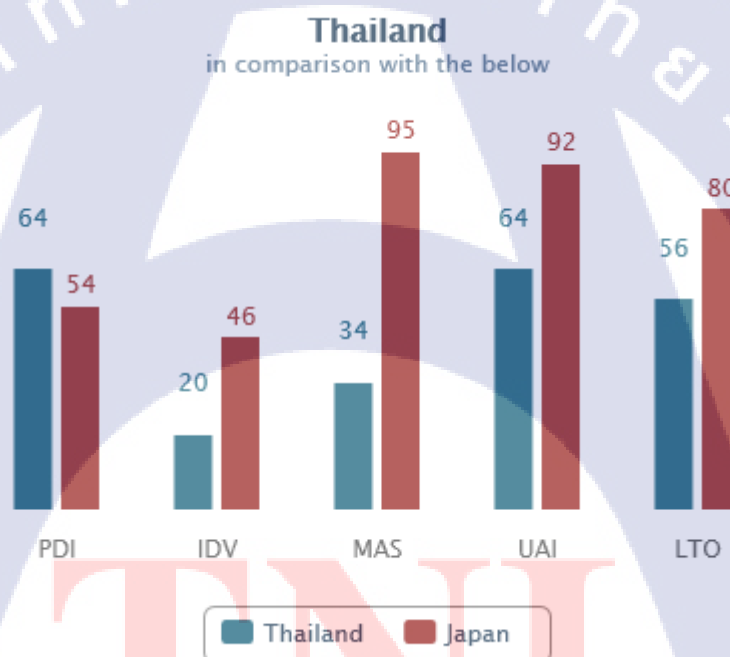
1.3 ข้อเสนอแนะเพื่อลดปัญหาที่ได้จากกาสัมภาษณ์

1.3.1 การนำเอากิจกรรม QCC เข้ามาทำในทั้งผลิตละส่วนสำนักงาน โดยให้คนญี่ปุ่นในแต่ละแผนกต้องเข้าร่วมทุกครั้ง เพื่อเป็นการพัฒนาและเสริมสร้างการคิดและวิเคราะห์แบบมีหลักการ

1.3.2 เสนอแนะให้ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นควรศึกษาภาษาของกันละกัน

สรุปผลการศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์ เรื่องวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่ต่างกัน ที่พบปัญหาที่เกิดจากความต่างทางวัฒนธรรมของคนไทยกับคนญี่ปุ่น สามารถนำเอาทฤษฎีของ Geert Hofstede : Culture Dimension มาสรุปเปรียบเทียบได้ ดังนี้



รูปที่ 3 ผลการเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น

Power Distance Index (PDI) เป็นดัชนีที่ใช้วัดลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำ เช่นการนับถือลำดับอาวุโสหรือลำดับชั้นในสังคม การให้เกียรติผู้ที่มีตำแหน่งในองค์กรที่สูงกว่า หรือการกระจายอำนาจจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าดัชนียิ่งสูงก็แสดงถึงความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้ที่มีตำแหน่งที่สูงจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่ามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง ในทางตรงกันข้ามทางดัชนีต่ำแสดงถึงความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ทุกตำแหน่งในองค์กรมีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและ

ร่วมตัดสินใจ ประเทศไทย 64 คะแนนในดัชนี PDI ต่ำกว่า ประเทศญี่ปุ่น 54 ซึ่งเป็นค่าที่ต่างกันไม่มากจึงทำให้ไทยกับญี่ปุ่นมีลักษณะในมิตินี้ที่คล้ายกัน แต่ของไทยจะสามารถยอมรับความเหลื่อมล้ำได้มากกว่าญี่ปุ่น ในความคิดเห็นของผู้วิจัย ถือว่า น่าจะเป็นผลดีต่อการรวมงานพอสมควร เนื่องจากคนไทยจะมีลักษณะการยอมรับอาวุโส เชื่อฟังหัวหน้า ทำให้สามารถตามคำสั่งได้ดี แต่ข้อเสียคือ ทำให้คนไทยไม่พัฒนา ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่างทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ

Individualism (IDV) มิตินี้แบ่งออกเป็นสองขั้วใหญ่คือ Individualism และ Collectivism โดย Individualism หมายความว่าแนวโน้มที่คนในสังคมหนึ่งจะสนใจ ดูแลตัวเอง หรือครอบครัวที่อยู่ใกล้เคียงเป็นหลัก ในขณะที่ Collectivism หมายความว่าแนวโน้มที่คนในสังคมหนึ่งจะให้ความสนใจกับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือสังคมใดสังคมหนึ่ง ด้วยคะแนน 20 ประเทศไทยถือเป็นกลุ่มประเภท Collectivism จะให้ความสำคัญกับสมาชิกในกลุ่ม เช่น ครอบครัว จะต่างกับประเทศญี่ปุ่นที่มีค่าที่ 46 ซึ่งสูงกว่าของไทยแต่ก็ยังไม่ถึงครึ่งของ 100 ทำให้ทั้งประเทศมีลักษณะคล้ายกันคือ ต่างให้ความสำคัญสมาชิกในกลุ่มเหมือนกัน แต่ญี่ปุ่นจะมีส่วนที่ต่างกับไทยตรงที่หากเป็นการตัดสินใจจะเป็นปัจเจกกว่าคนไทยที่ส่วนมากจะอิงกลุ่มไม่คิดเองตามๆ กันไป

Masculinity (MAS) เป็นดัชนีที่ใช้วัดวัฒนธรรมที่มีลักษณะเน้นการแข่งขัน แข่งแย่งชิงเด่น ประเทศไทยได้คะแนน 34 ขณะที่ประเทศญี่ปุ่นได้สูงถึง 95 ซึ่งมีทิศทางวัฒนธรรมตัวนี้เป็นตัวที่แสดงตัวตนของคนญี่ปุ่นได้อย่างโดดเด่น และมีความแตกต่างกับประเทศไทยเป็นอย่างมาก ในความคิดเห็นของผู้วิจัย พบว่า ในการศึกษาในช่วงแรกมีความเข้าใจว่ามิตินี้ น่าจะเป็นมิติที่น่าจะก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด แต่หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว กลับพบว่า มิตินี้ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากกับของไทย แต่คนไทยเองก็มีอีกมิติหนึ่งที่เข้ามาชดเชยส่วนนี้ ทำให้เวลาทำงานร่วมกันจึงอาจจะเกิดปัญหาน้อยกว่าความน่าจะเป็นหากดูจากคะแนนที่ได้ทั้งสองประเทศ นั่นคือ มิติ PDI ที่คนไทยให้การยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ เพราะส่วนมากคนไทยจะเข้าใจตรงกันว่า คนญี่ปุ่นเป็นหัวหน้าหรือเจ้านาย เนื่องจากส่วนมากบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาในเมืองไทยจะเป็นของคนญี่ปุ่นคนไทยจะอยู่ในสถานะลูกจ้างเท่านั้น

Uncertainty Avoidance Index (UAI) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงระดับความไม่แน่นอนหรือความผิด ปกติที่สังคมหนึ่งๆ ยอมรับได้ ประเทศไทย 64 เกินกึ่งกลางขึ้นมา แต่ก็ยังน้อยกว่าคนญี่ปุ่นที่ได้สูงถึง 92 ดังนั้น หากเปรียบเทียบกันก็จะพบว่า ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุดประเทศหนึ่ง จะทำอะไรจะต้องมีการวางแผนที่ชัดเจน ข้อมูลต้องรอบด้านทำให้ถูกมองเป็นคนจริงจัง ตามงานแบบไม่เลือกเวลาเพราะต้องการความมั่นใจนั่นเอง ในขณะที่คนไทยมีระดับการยอมรับความไม่แน่นอนได้มากกว่าญี่ปุ่นมาก นี่ก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่พบว่า เป็นปัญหามากในโรงงานตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา เพราะมิติวัฒนธรรมด้านนี้จะส่งผลให้คนไทยมีลักษณะ ทำงานแบบไม่ชอบวางแผน ทำให้กลายเป็นคนไทยทำงานแบบไม่มีกรอบเวลาเสร็จ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่ทำให้ไม่มีการพัฒนาอีกตัวหนึ่ง

Long-Term Orientation (LTO) มิติสุดท้ายได้รับอิทธิพลจากลัทธิขงจื้อ (Confucian Dynamism) ที่ให้ความสำคัญกับอนาคต ซึ่งทำให้มีค่านิยมบาง ประการที่ทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง เช่น ความมั่งคั่ง ความอดทนเป็นต้น ในทางตรงกันข้ามสังคมที่ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน จะเน้นค่านิยมที่ปกป้องตนในปัจจุบัน เช่น การเคารพ กฎกติกา และการป้องกันการเสียหาย “Saving Face” ยิ่งดัชนี LTO ของประเทศใดมีค่าสูงก็ยิ่งแสดงว่าวัฒนธรรมของสังคมของประเทศนั้นให้ความสำคัญกับอนาคตมากเท่านั้น คนไทยได้คะแนนที่ 56 ในขณะที่ญี่ปุ่นได้ 80 นี่ก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่คนไทยกับคนญี่ปุ่นมีช่องว่างห่างกัน จึงส่งผลให้มุมมองทางด้านเวลาของคนไทยกับคนญี่ปุ่นมีความต่างกันในเรื่องของระยะเวลา กล่าวคือ คนญี่ปุ่นจะมองระยะยาวว่าคนไทย

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 11 คน ผู้ศึกษาพบว่า ความต่างทางวัฒนธรรมการทำงาน ในมุมมองปัญหาที่ต่าง เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นในโรงงานตัวอย่าง อันมีที่มาจากความต่างทางวัฒนธรรมและถึงแม้ในการศึกษารั้งนี้จะไม่ปรากฏว่าเกิดความขัดแย้งรุนแรง แต่ก็ทำให้ทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันยากขึ้น และจากผลการสัมภาษณ์ ลักษณะวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบโต้ คือ การใช้อารมณ์ในการทำงานของคนญี่ปุ่นซึ่งมิตินี้ สามารถเปรียบเทียบกับ Masculinity (MAS) มิติทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede เป็นดัชนีที่บ่งชี้ความเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน ซึ่งคนญี่ปุ่นมีค่าดัชนีที่ 95 ในขณะที่คนไทยมีค่าดัชนีที่ 34 ดังนั้น ด้วยค่าดัชนีที่ต่างกัน จึงทำให้คนญี่ปุ่นมีบุคลิกที่มุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงานมากกว่าคนไทย ส่งผลให้เวลามีปัญหาที่พนักงานจึงแสดงออกมาแบบให้อารมณ์ อีกมิติหนึ่งที่พบจากการสัมภาษณ์ คือ เรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ของคนไทยในโรงงานตัวอย่างเป็นมิติทางวัฒนธรรมสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันด้วยเนื่องจากเป็นมิติทางวัฒนธรรมที่บ่งชี้ ถึงการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ที่คนไทยมีค่าดัชนีที่ 64 ในขณะที่คนญี่ปุ่นมีค่าดัชนีชี้วัดที่ 95 ซึ่งแตกต่างกันเป็นอย่างมาก เช่น การที่คนไทยไม่กำหนดแผนการเสร็จของงาน ขาดการแสดงผลความคืบหน้าของงานที่ทำ ส่งผลให้การแสดงออกถึงการรับรู้ปัญหาต่างๆ ไม่เหมือนกัน ทำให้การดำเนินการ แนวคิด การแก้ไขปัญหาไม่เหมือนกัน ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันและนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานในที่สุด

นอกจากนี้ในการทำการศึกษารั้งนี้ผู้ศึกษาได้พบประเด็นที่เป็นปัญหาจากการสัมภาษณ์ที่ไม่สามารถจัดเข้า 5 มิติทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede คือ ทักษะด้านภาษา เนื่องด้วยคนไทยมีข้อด้อยด้านภาษาในการทำงานจึงต้องมีการใช้ล่ามช่วยแปล แต่ปัญหาที่พบจากการสัมภาษณ์ บางครั้งหากผู้ที่เป็นล่ามเองไม่เข้าใจ Process การแปลหรือสื่อสารอาจจะมีความคลาดเคลื่อนจนนำไปสู่ข้อขัดแย้งได้

ข้อจำกัดของการศึกษาอุปสรรคและปัญหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งจำนวนประชากรเพียง 11 คน และเนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยโดยตรงมีน้อย มีผู้เคยพยายามบันทึกความคิดของคนไทยในหัวข้อต่างๆ เช่น เกรงใจ สนุก ฯลฯ แต่ละคำมีคำอธิบาย 2-3 หน้า เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำเท่านั้น มีผู้ที่พยายามศึกษาระบบความคิดของคนไทยโดยดูจากโลกทัศน์ค่านิยมของคนไทยเป็นคนแรกคือเบเนดิกท์ รุท (Benedict Ruth. 1964) ซึ่งศึกษาเรื่องบุคลิกนิสัย ค่านิยมโลกทัศน์ของคนไทยในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยการสัมภาษณ์คนไทยที่อยู่ในสหรัฐอเมริกาและได้ผลไม่น่าพอใจนัก จากนั้นมี เอ็มบริ (Embre. 1950) ได้เปรียบเทียบคนไทยกับคนญี่ปุ่น และเป็นเจ้าของทฤษฎีเรื่องสังคมไทยมีโครงสร้างหลวม เพราะคนไทยรักสนุกไม่มีวินัย เขาใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมแล้วสรุปเป็นโครงสร้างสังคมงานนี้ได้รับการวิจารณ์มาก เหตุหนึ่งเนื่องเป็นเขาไม่ได้ศึกษาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่ชัดเจน อมรา พงศาพิชญ์ (2554) จึงทำข้อมูลที่ได้ไม่ครอบคลุมถึงทุกปัญหาที่เกิดขึ้น จากความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่ต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตที่เป็นบริษัทญี่ปุ่นตัวอย่าง ทางบริษัทควรเพิ่มการฝึกอบรมการทำงานให้แก่คนไทยเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพราะจากผลการศึกษาที่พบในโรงงานตัวอย่างนั้นมีทิศทางด้านการเลี้ยงเลี้ยงของความไม่แน่นอนเป็นปัญหามากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ควรเพิ่มจากการนำประเด็นต่างๆ ที่พบ เช่น การเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน การเพิ่มทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยี ความรู้ด้านภาษา เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น มาทำเป็น Training Road Map Training เพื่อเป็นการแก้ไขที่ต้นเหตุ หากว่าสารถแก้ไขในประเด็นนี้ ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าจะช่วยลดปัญหาจากมิติความต่างทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ในมุมมองปัญหาที่ต่างกันได้

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กระทรวงวัฒนธรรม. (2556). **วัฒนธรรมชาวไทย**. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2557, จาก <http://www.culture.go.th/>.
- เกศินี นาคจุ. (2548). **วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์การข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจลิยว บุรีภักดี; และคณะ. (2529). **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- นิยพรรณ วรณศิริ. (2550). **มนุษย์วิทยาสังคมและวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.
- นิสิต มโนตั้งวรพันธ์. (2553). **วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก**. วารสาร **Executive Journal**. 2010 (9) : 31-36.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์; และคณะ. (2550). **การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนโยบายที่มีต่อการบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พัลลภา ปิตสันต์. (2554). **สัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น**. สืบค้นเมื่อ 3 กันยายน 2557, จาก <http://inside.cm.mahidol.ac.th>.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). **วัฒนธรรมกับการบริหาร**. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2524). **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. วิทยานิพนธ์ บธ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศันสนี ศรีไทย. (2553). **การศึกษาปัญหาภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่นกับผลกระทบต่อ Monozukuri ในอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นในประเทศไทย**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. (2553). **คู่มือวัฒนธรรมญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : คณะทำงานการจัดการความรู้ภารกิจต่างประเทศ สำนักงานฯ.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2554). **ความหลากหลายทางวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อริณาท ขุนสิทธิ. (2550). การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่มีต่อ
วัฒนธรรมองค์การด้านการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล กรณีศึกษาหน่วยงาน
รัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.
- อิม่าอี ฮีโรชิ. (2554). การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : โพสต์ พับลิชชิง.

- Ben Shaw-Ching Liu. (2001). The Relationships Between Culture and Behavioral
Intentions Toward Services. **Journal of Service Research**. 4 (2) : 118-129.
- Benedict Ruth. (1946). **Thai Culture and Behavior**. New York : Institute for
Intercultural Studies.
- Embree John. (1950). **Thailand-a Loosely Structured Social System**. (Culture
Report Series No.17). New Haven : Yale University.
- Geert Hofstede. (1984). **Consequences : International Differences in Work Related
Values**. Beverly Hill, CA : Sage.
- Geert Hofstede. (2005). **Cultures and Organizations : Software of the Mind Revised
and Expanded**. 2nd ed, New York : The McGraw-Hill.
- Mahesh N. Rajan. (2007). Management Teaching and Learning: a Cross-Cultural
Perspective Problems and Perspectives in Management. **Problems and
Perspectives in Management**. 5 (4) : 72-76.
- 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.
- Onishi, J. (2006). In search of Asia Ways of Managing Conflict : a Comparative Study
of Japan, Hong Kong, Thailand and Vietnam. **International Journal of
Conflict Management**. 17 (3) : 203-225.
- Phallapa Petison. (2010). **Cross Cultural Relationship Marketing in the Thai Context
: The Japanese Buyer's Perspective**. **International Journal of Trade :
Economics and Finance**. 1 (1) : 177-23.
- Piyapattra Thaithiang. (2012). The Problems of Thai AFS Exchange Students in
Japan. Graduate School of Japanese Studies. **Japanese Studies Journal
Special Issue : Regional Cooperation for Sustainable Future in Asia**.
29 (13) : 94-97.

Sorod Bung-On. (1991). **The Influence of National and Organizational Culture on Management Values, Attitudes, and Performance.** Dissertation Ph.D.

(National Cultures). Salt Lake City : University of Utah.

Tayeb. M. H. (1996). **The Management of a Multicultural Workforce.** London : Biddles.

Thomas J. Knutson. (2000). **Tales of Thailand : Lessons from the Land of Smile.**

Retrieved September 3, 2014, from www.asn.csus.edu/coms/faculty/Pages/Research%20&%20Publications/Tales%20of%20Thailand.pdf.

Theerasak Thanasankit. (2000). Culture Context and its and its Impact on Requirements Elicitation in Thailand. **The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries.** 1 (2) : 1-19.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

TNI

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 หน้าที่รับผิดชอบ

1. กรุณาให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 คุณสมบัติของผู้ให้สัมภาษณ์

1. อายุของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบในบริษัท
3. อายุงานที่ทำในบริษัท

ส่วนที่ 3 มุมมองด้านวัฒนธรรมการทำงาน

1. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยในมุมมองของท่าน
2. วัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นในมุมมองของท่าน
3. จุดเด่น จุดด้อย ของวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย
4. จุดเด่น จุดด้อย ของวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น
5. อุปสรรค ปัญหาและความยุ่งยากในการทำงานร่วมกัน
6. เคยเกิดปัญหาจนถึงขั้นขัดแย้งกันหรือไม่
7. ข้อเสนอแนะ มาตรการการแก้ไข

TNI