



วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ
พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ
คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2564



**JAPANESE WORK CULTURE AFFECTING THE WORK EFFICIENCY
OF THAI EMPLOYEES IN JAPANESE COMPANIES
IN BANGKOK METROPOLITAN REGION**

**BY
TEEKARN MAKBORIBOON**

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT IN ENTREPRENEURSHIP

FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2021

วิทยานิพนธ์เรื่อง

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ
พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

โดย

ตรีกาล เมฆบริบูรณ์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2564

ดร.ชนกร ถิ่นศรีชัย
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.พัฒน์ พิสิษฐเกษม
กรรมการ

ดร.ณกมล จันทร์สม
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ. ร.ต. หญิง ดร. วรณี สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

18 ตุลาคม 2564

Thesis entitled

**JAPANESE WORK CULTURE AFFECTING THE WORK EFFICIENCY
OF THAI EMPLOYEES IN JAPANESE COMPANIES
IN BANGKOK METROPOLITAN REGION**

by

TEEKARN MAKBORIBOON

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Management in Entrepreneurship

Rangsit University
Academic Year 2021

Tanakorn Limsarun, Ph.D.

Asst. Prof. Phat Pisitkasem, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Member

Nakamol Chansom, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

October 18, 2021

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความเมตตาจาก ดร.ณกมล จันทร์สม กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง รวมถึง ดร.ชนกร ลิ้มศรีชัย ประธานกรรมการสอบ และ ผศ.ดร.พัฒน์ พิสิษฐเกษม กรรมการสอบที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยให้มีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. ธัญมัย เกียรติกุล ดร.มिरา เสงี่ยมงาม และ ดร. กฤษฎา มุฮัมหมัด ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย และให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัย ตลอดจนขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการสัมภาษณ์ เพื่อให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ด้านวิชาการแก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยรังสิตที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร ตลอดจนขอขอบพระคุณ พี่จ๊อบ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณครอบครัว ขอขอบคุณเพื่อนๆที่มีส่วนให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบคุณ บรรจง ที่ให้ความช่วยเหลือในการสมัครเรียนและขอทุนการศึกษาที่มหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจยิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูทเวทิตา แด่บิดามารดา คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยมา ณ โอกาสนี้

ตรีกาล เมฆบริบูรณ์

ผู้วิจัย

6305713 : ตริกาล เมฆบริบูรณ์
 ชื่อวิทยานิพนธ์ : วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ
 พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
 หลักสูตร : การจัดการมหัศจรรย์ สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ณกมล จันทร์สม

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test, F-test, LSD และ Multiple Regression Analysis และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปศึกษาอย่างเจาะจงเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่านและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูลและ การหาข้อสรุป การตีความ การตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย

เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 165 หน้า)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น, ประสิทธิภาพการทำงาน, พนักงานชาวไทย,บริษัทญี่ปุ่น

6305713 : Teekarn Makboriboon
 Thesis Title : Japanese Work Culture Affecting the Work Efficiency of Thai
 Employees in Japanese Companies in Bangkok Metropolitan Region
 Program : Master of Management in Entrepreneurship
 Thesis Advisor : Nakamol Chansom, Ph.D.

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the differences of demographic factors affecting the work efficiency of Thai employees in Japanese companies in Bangkok metropolitan region, and 2) to study the relationship of Japanese work culture factors affecting the work efficiency of Thai employees in Japanese companies in Bangkok metropolitan region. The research used mixed methods. This quantitative research was conducted by collecting the data through questionnaires. The research sample were 400 respondents. The data were analyzed using descriptive statistics which are frequency, percentage, mean and standard deviation and inferential statistics including t-test, F-test, LSD and Multiple Regression Analysis. Therefore, the results of the data analysis were specifically studied to be used as a guideline for data collection with in-depth interviews from five key informants and qualitative analysis in three steps: data organizing, data display and conclusion, interpretation, and verification.

The hypotheses showed that the demographic factors consisting of different genders, age, average monthly income, and years of working affected the work efficiency of Thai employees in Japanese companies in Bangkok metropolitan region differently. According to the relationship between Japanese work culture and work efficiency of Thai employees in Japanese companies in Bangkok metropolitan region, when considering each aspect, it was found the Ho-Ren-So factor, the teamwork factor, the employee development factor, and the Kaizen factor were statistically relevant at the significance level of 0.05.

(Total 165 pages)

Keywords: Japanese Work Culture, Work Efficiency, Thai Employee, Japanese Companies

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ญ
บทที่ 1	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.3 ขอบเขตการวิจัย	5
1.4 สมมติฐานงานวิจัย	7
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.7 นิยามศัพท์	9
บทที่ 2	
ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประชากรศาสตร์	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	14
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน	45
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีการวิจัย	60
3.1 การออกแบบงานวิจัย	60
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
3.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในศึกษา	65
3.5 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ	68
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
3.7 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	71
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	72
บทที่ 4 ผลการวิจัย	74
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	75
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	78
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	85
4.4 การทดสอบสมมติฐาน	86
4.5 สรุปการทดสอบสมมติฐาน	98
4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	99
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	125
5.1 สรุปผลการวิจัย	126
5.2 อภิปรายผล	129
5.3 องค์ความรู้ใหม่	135
5.4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	137
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	139
บรรณานุกรม	141

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	150
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	151
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	157
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	160
ประวัติผู้วิจัย	165



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน	64
3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบการกำหนดโควตา	64
3.3 เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นแต่ละระดับ	66
3.4 เกณฑ์การแปลผลของค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นแต่ละระดับ	67
3.5 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร	69
4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	75
4.2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	75
4.3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	76
4.4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	76
4.5 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร	77
4.6 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานที่ทำงาน	77
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	78
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ	79
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	80
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านระบบอาวุโส	81
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการหมุนเวียนงาน	82
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพัฒนาบุคลากร	83
4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น	84
4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.15	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน	86
4.16	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน	87
4.17	ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) จำแนกตามอายุกับระดับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	88
4.18	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ระดับการศึกษาสูงสุดกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน	89
4.19	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง รายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน	90
4.20	ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับระดับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	91
4.21	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.22 การทดสอบด้วยค่าสถิติ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรกับระดับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	94
4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	96
4.24 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน	98
4.25 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	99
4.26 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	100

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดงานวิจัย	8
2.1	โครงสร้างการบริหารงานจากล่างสู่บน	26
2.2	การประสานความคิดของผู้บริหารระดับบน และระดับกลางโดยhamติ ร่วมกัน	27
2.3	ขั้นตอนการพัฒนาทีมแบบ 4H	29
2.4	วัตถุประสงค์ของไคเซ็น	40
2.5	วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ PDCA หรือ Deming Cycle	43
5.1	องค์ความรู้ใหม่	135



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยนั้นส่วนหนึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยการลงทุนจากบริษัทข้ามชาติ เช่น ประเทศในสหรัฐอเมริกา ประเทศญี่ปุ่น และการลงทุนจากประเทศในยุโรป แต่ประเทศญี่ปุ่นจัดเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นประเทศที่มีการลงทุนในประเทศไทยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับชาติอื่น ๆ และคิดเป็นสัดส่วนถึง 1 ใน 3 ของการลงทุนของบริษัทต่างชาติในประเทศไทย (พัลลภา ปิติสันต์, 2552) โดยความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นนั้นมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องมาอย่างยาวนานทั้งในด้านการเมืองและเศรษฐกิจ อีกทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้นำของประเทศไทยมาอย่างต่อเนื่อง (โยเนะ โอะ และโทชิฮารุ, 2542) เนื่องจากในมุมมองของนักลงทุนชาวญี่ปุ่น ประเทศไทยถูกมองว่าเป็นอันดับหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเป็นอันดับต้นๆ ในเอเชีย ก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยส่วนใหญ่ผู้ลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ ชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องจักรกล เป็นต้น

เมื่อเริ่มเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ประเทศญี่ปุ่น ได้มีนโยบายเศรษฐกิจ ASEAN Japan Comprehensive Economic Partnership กับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้มีการพัฒนาความร่วมมือด้านเศรษฐกิจครอบคลุมหลายสาขา เช่น การค้า ธุรกิจ พลังงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขนส่งและโลจิสติกส์ และสาขาอื่นๆ เป็นต้น ภายใต้เงินสนับสนุนจากกองทุน Japan-ASEAN Integration Fund (JAIF) (กระทรวงพาณิชย์ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2561) โดยมีปัจจัยดึงดูดนักลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นจากลักษณะสังคมและวัฒนธรรมของชาวไทยที่มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีทัศนคติเชิงบวก ไม่แบ่งเชื้อชาติ อีกทั้งสามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว (สมบัติ วรินทร์นุวัตร, 2555)

บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากการขยายการลงทุนและย้ายฐานการผลิตไปยังต่างประเทศ นายทาเคทานิ อัทสึชิ ประธานประธานเจโทร กรุงเทพฯ กล่าวว่า สถานการณ์การเมืองไทยยังมีความน่ากังวลแต่เชื่อว่าสถานการณ์จะดีขึ้นและมองว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่น่าลงทุนอย่างต่อเนื่อง และสะดวกในการเข้าลงทุน จึงเป็นประเทศเป้าหมายที่เจโทรผลักดันให้นักลงทุนญี่ปุ่นเข้ามาประกอบธุรกิจในไทย (บางกอกอินไซด์, 2563) สำนักข่าวนิคเคอิ เอเชีย รายงานโดยอ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนของประเทศไทย (BOD) ระบุว่า การลงทุนโดยตรงจากนักลงทุนต่างประเทศ (FDI) ในไทย ลดลงในปี 2563 ที่ผ่านมา ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโควิด19 แต่เงินลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นเข้าสู่ไทยกลับเพิ่มขึ้น แซงหน้าประเทศจีนที่ก่อนหน้านี้เคยเป็นผู้ลงทุนชั้นนำในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (เดอะสแตนดาร์ด, 2564) ตั้งแต่ปี 2563 ที่ผ่านมา การแพร่ระบาดของโควิด19 ส่งผลกระทบต่อการขยายธุรกิจในหลายภาคส่วน แต่สำหรับกลุ่มนักลงทุนญี่ปุ่น ยังคงให้ความสำคัญขยายการลงทุนในประเทศไทย ในปีพ.ศ. 2560 มีธุรกิจญี่ปุ่นในไทย จำนวน 5,444 บริษัท แต่ในการสำรวจในปี พ.ศ.2563 พบว่ามีเพิ่มขึ้นที่ 5,856 บริษัท หรือ เพิ่มขึ้น 412 บริษัท ถึงแม้ว่าจะตกอยู่ภายใต้ความยากลำบากอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลกระทบจากการระบาดของโควิด19 ทั่วโลก บริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในไทยยังคงมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (กรุงเทพธุรกิจ, 2564) อีกทั้ง ประธานหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ (JCC) นายโชอิชิ โออิควาร่า กล่าวว่า “หอการค้าญี่ปุ่นยังคงสนับสนุนการขยายธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยในการถ่ายทอดข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจไทย” (หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ, 2563)

บริษัทญี่ปุ่นยังคงดำเนินธุรกิจในหลากหลายอุตสาหกรรม อาทิเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ เหล็ก เคมีภัณฑ์ การเงินประกันภัยหลักทรัพย์ เป็นต้น นอกจากการลงทุนในอุตสาหกรรมต่างๆแล้วยังมีการตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนา (Research & Development) ซึ่งถือว่าการแบ่งงานกันทำระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่น และแสดงให้เห็นว่าไทยยังมีโอกาสที่จะเป็นฐานการวิจัยและพัฒนา ที่สำคัญของประเทศญี่ปุ่น (ซูเคะกาว่า, 2557) โดยมีสัดส่วนของบริษัทที่ผู้ถือหุ้นฝ่ายญี่ปุ่นเป็นบริษัทขนาดใหญ่ 47.6% ของทั้งหมด เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมรวมถึงบุคคลธรรมดา 52.4% ของทั้งหมด เพิ่มขึ้นมากกว่า 50% เมื่อพิจารณาสัดส่วนของบริษัทจำแนกตามที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ พบว่ามีการกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑลเป็นหลักซึ่งจำนวนบริษัทที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ มีสัดส่วนบริษัทที่ตั้งอยู่มากถึง 53% (โพสต์ทูเดย์, 2564) ซึ่งข้อมูลจาก ศูนย์รวม โรงงาน และอุตสาหกรรมการผลิต ไทย-ญี่ปุ่น ระบุว่า กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีจำนวนบริษัททั้งสิ้น 3,616 บริษัท ซึ่งประกอบไปด้วย กรุงเทพมหานคร 2,270 บริษัท

สมุทรปราการ 686 บริษัท ปทุมธานี 327 บริษัท นนทบุรี 131 บริษัท สมุทรสาคร 152 บริษัท และ นครปฐม 50 บริษัท (ศูนย์รวมโรงงาน และอุตสาหกรรมการผลิต ไทย-ญี่ปุ่น, 2564) อีกทั้ง กรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีนิคมอุตสาหกรรมหลายแห่งซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงงานบริษัทญี่ปุ่น เช่น นิคมอุตสาหกรรมบางชัน นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง นิคมอุตสาหกรรมบางพลี นิคมอุตสาหกรรมนวนคร เป็นต้น (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2564) นอกจากนี้ นิคมอุตสาหกรรมแล้วยังมีบริษัทต่างๆ ในหลายอุตสาหกรรมที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดดังกล่าว เช่น บริษัท มียากาว่า คอเปอร์เรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท อาซาฮี เบฟเวอเรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไทยซอนด้า แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด เป็นต้น (หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ, 2564)

อย่างไรก็ตามบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยยังมีความกังวลเกี่ยวกับ กฎข้อบังคับ ระบบภาษีที่ถูกปรับเปลี่ยนอย่างฉับพลัน นอกจากนี้ยังกังวลว่าไทยมีบุคลากรเพียงพอหรือไม่และภาวะต้นทุนค่าจ้างแรงงานมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น และอาจมีต้นทุนใหม่เข้ามาอีก ดังนั้นจึงต้องหันมาผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือซึ่งประเทศไทยจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้ซึ่งการเข้ามา มีบทบาทสำคัญของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยจึงมีความสำคัญในการเข้าใจในด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมการทำงาน ทักษะคิดและพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีบริษัทญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยจำนวนมาก โดยต้องพัฒนาแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิต ในทุกระดับ และควรพัฒนาความสามารถของแรงงานให้สูงขึ้น ทางญี่ปุ่นได้ช่วยฝึกอบรมวิทยากร (Trainer) ในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการ การผลิต การวางระบบการผลิตซึ่งบุคลากรเหล่านี้สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่คนอื่นๆ ได้ (สมบัติ วรินทร์นุวัตร, 2555) อีกทั้งการแข่งขันในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ

การทำงานในบริษัทญี่ปุ่นนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ การเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการของญี่ปุ่น ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ถึง 1980 การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทญี่ปุ่น ถูกมองว่าเป็นหนึ่งในกุญแจสู่ความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่น การบริหารจัดการของญี่ปุ่นมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของประเทศ โดยมีคำอธิบายเกี่ยวกับรากเหง้าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของการจัดการของญี่ปุ่น และลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของญี่ปุ่น ได้แก่ 1) ลัทธิขงจื้อในการเคารพผู้อาวุโส ความภักดี ความสามัคคี 2) พุทธศาสนาในความอ่อนน้อมถ่อมตน จรรยาบรรณในการทำงาน ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) บุชิจิโด หรือ

นักรบ ภาวะผูกพัน หน้าที่ เกียรติยศ 4) กลุ่มสังคมเกษตรกรรม พฤติกรรมส่วนรวม (Firkola, 2006) ในปัจจุบันบริษัทญี่ปุ่นได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และมีแนวทางปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การทำงานเป็นทีม การจ้างงานตลอดชีวิต การหมุนเวียนงาน และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในบริษัท (Haghirian ,2010)

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยกับแบบญี่ปุ่นส่งผลให้พนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นนั้นจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของการทำงานเนื่องจาก บริษัทญี่ปุ่นจะมุ่งเน้นให้ชาวญี่ปุ่นเข้ามาบริหารงานเอง โดยใช้หลักการบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีการนำนโยบายจากบริษัทแม่เข้ามาบริหาร หรือบางบริษัทอาจผสมผสานการทำงานแบบไทยและญี่ปุ่น โดยใช้ผู้บริหารเป็นคนไทย ซึ่งส่งผลให้แต่ละองค์กรมีลักษณะการทำงานที่มีความแตกต่างกัน (ปริณดา คงโนน กอก,2560) วัฒนธรรมการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นมีด้วยกันหลากหลายประการซึ่งล้วนขึ้นอยู่กับบริบทในแต่ละบริษัท โดยมีตัวอย่างของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เช่น การจ้างงานตลอดชีพ ระบบอาวุโส สภาพแรงงานประจำสถานประกอบการ การสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น และปัจจุบันสังคมโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมรวมถึงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและการแข่งขันก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้นองค์กรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

วิธีที่โดดเด่นในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่าการไคเซ็น ซึ่งมีกระบวนการปรับปรุงกระบวนการที่หลากหลาย ภายใต้การทำงานเป็นทีม การเชื่อมโยงข้อมูลปรับปรุงข่าวสาร และมีจิตสำนึกที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (คูสิต ศรีเมือง, 2551) ซึ่งก่อให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรม ส่งผลให้เกิดโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการลดต้นทุนและเกิดการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้องค์กรดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายหลักของการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็นคือการปรับปรุง คุณภาพ ต้นทุน และการส่งมอบ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2541) โดยมุ่งเน้นลดกระบวนการทำงานและมุ่งให้พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้บริหารแสดงถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ซึ่งส่งผลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานจำเป็นต้องอาศัย วัฒนธรรมการทำงานขับเคลื่อนธุรกิจให้มุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรเพื่อส่งผลให้ธุรกิจมีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบัน อีกทั้งตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันบริษัทข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงมองเห็นความสำคัญในการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” และงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยในการขับเคลื่อนและพัฒนาธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

1) การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยเริ่มจากการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการกำหนดโควตา (Quota Sampling) ตามด้วยวิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ตามลำดับ

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิจัยนี้ได้แก่พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น 5 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Selection) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบของการศึกษาวิจัย

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3.3 ขอบเขตตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1.3.3.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) รายได้เฉลี่ย
- (5) ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร

1.3.3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่

- (1) การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ
- (2) ระบบอาวุโส
- (3) การทำงานเป็นทีม
- (4) การพัฒนาบุคลากร
- (5) การหมุนเวียนงาน
- (6) การใช้แนวคิดไคเซ็น

ตัวแปรตามได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.4 สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 รายได้เฉลี่ยที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ระยะเวลาในการทำงานงานกับองค์กรที่แตกต่างกันส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล

สมมติฐานที่ 2.1 การสื่อสารตามหลัก โฮเร็น โชมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 2.2 การทำงานเป็นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

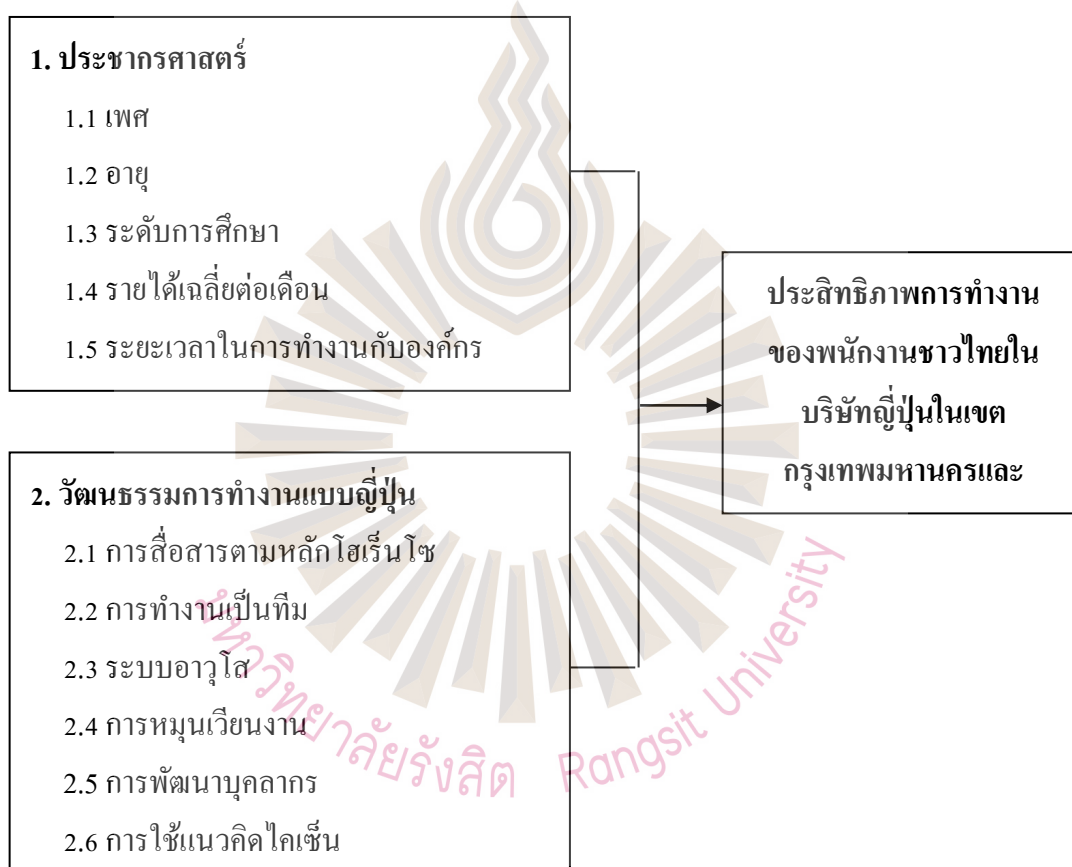
สมมติฐานที่ 2.3 ระบบอาวุโสมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 2.4 การหมุนเวียนงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 2.5 การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 2.6 การใช้แนวคิดโคเซ็นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1) เพื่อทราบถึงประเภทของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2) เพื่อทราบถึงปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.6.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยสามารถนำงานวิจัยนี้ไปปรับใช้พัฒนาองค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

1.7 นิยามศัพท์

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น หมายถึงรูปแบบหรือวิธีการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นโดยงานวิจัยนี้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นทั้งหมด 6 ด้านประกอบไปด้วย การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส การพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนงาน และการใช้แนวคิดไคเซ็น

การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรญี่ปุ่นโดยประกอบไปด้วย การรายงาน การติดต่อ การประสานงาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นกลุ่มและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานทุกคนร่วมมือกันทำงานและร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

ระบบอาวุโส หมายถึง การเคารพต่อผู้ที่อาวุโสกว่า และอายุงานของพนักงานที่มีความอาวุโสจะใช้ในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งงาน

การหมุนเวียนงาน หมายถึง การโยกย้ายตำแหน่งงานไปยังแผนกต่างๆ เพื่อเรียนรู้งานในแต่ละด้านของบริษัททำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและหลากหลาย

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในบริษัทเพื่อส่งเสริมให้มีความรู้ทักษะความสามารถ

การใช้แนวคิดไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ละเล็กทีละน้อยเพื่อก่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานในการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การกระทำหรือความสามารถของบุคคล ที่เกิดผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผนงานที่ตั้งไว้โดยมีปริมาณงานสอดคล้องกับเป้าหมาย มีคุณภาพสูง รวดเร็ว ประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่ายและวางแผนเพื่อการลดต้นทุน

พนักงานชาวไทย หมายถึง พนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่เป็นชาวไทย

บริษัทญี่ปุ่น หมายถึง บริษัทที่เจ้าของกิจการเป็นบุคคลสัญชาติญี่ปุ่นและมีรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

บทที่ 2

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดมาตรฐาน กำหนดตัวแปร และกำหนดกรอบแนวคิด ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประชากรศาสตร์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประชากรศาสตร์

ประชากรศาสตร์ (Demography) หมายถึง แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ประชากร มีรากฐานของคำศัพท์ภาษากรีก มาจากคำว่า Demo หมายถึง People ที่แปลว่า ประชากร หรือประชาชน และคำว่า Graphy หมายถึง Description มีความหมายว่า ลักษณะ ซึ่งการนำคำศัพท์ทั้งสองมารวมกันก็จะได้ ความหมายว่า วิชาที่เกี่ยวกับประชากร (ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์ และณรงค์ เทียนสงค์, 2521)

ปรมา สตะเวทิน (2546) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติเฉพาะของตนซึ่งแตกต่างกันในแต่ละคน คุณสมบัติเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผู้รับสารในการสื่อสารอย่างไรก็ตามในการสื่อสารในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้นจำนวนของผู้รับสารก็มีปริมาณแตกต่างกันด้วย การวิเคราะห์ผู้รับสารที่มีจำนวนน้อยคนนั้นมักไม่ค่อยมีปัญหาหรือมีปัญหาน้อยกว่าการวิเคราะห์ผู้รับสารที่มีจำนวนมาก เนื่องจากการวิเคราะห์คนที่มีความน้อย เราสามารถวิเคราะห์ผู้รับสารทุกคนได้แต่ในการวิเคราะห์คนจำนวนมาก เราไม่สามารถวิเคราะห์ผู้รับสารแต่ละคนได้เพราะมีผู้รับสารจำนวนมากเกินไป นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังไม่รู้จักผู้รับสารแต่ละคนด้วย ดังนั้นวิธีการที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ผู้รับสารที่ประกอบไปด้วยคนจำนวนมากก็คือการจำแนกผู้รับสารออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษา

ศาสนา สถานภาพสมรส เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลต่อการรับรู้การตีความ และการเข้าใจในการสื่อสารทั้งสิ้น (ชมทิสรา สมุทรกลิน, 2541)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพครอบครัว ขนาดครอบครัว เหล่านี้เป็นเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการแบ่งส่วนตลาด โดยลักษณะด้านประชากรศาสตร์เป็นลักษณะสำคัญและสถิติที่วัดได้ของประชากรที่ช่วยกำหนดตลาดเป้าหมาย รวมทั้งง่ายต่อการวัดมากกว่าตัวแปรอื่น

พรทิพย์ วรกิจโกคาทร (2529 อ้างถึงใน กรรวิ พิรมธูกร, 2558) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์ มีอิทธิพลต่อการรับและวิเคราะห์สาร โดยผู้บริโภคนิยมเปรียบเสมือนผู้รับสาร ซึ่งแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปโดยมีลักษณะประชากรศาสตร์ ประกอบไปด้วย

1) เพศ (Sex) มีงานวิจัยที่พิสูจน์ว่า ลักษณะทางเพศที่ต่างกันส่งผลต่อการสื่อสารแตกต่างกัน เช่น การวิจัยเกี่ยวกับการชมภาพยนตร์โทรทัศน์ของเด็กวัยรุ่น พบว่า เด็กวัยรุ่นชายสนใจภาพยนตร์สงครามและโจรกรรมมากที่สุดขณะที่หญิงสนใจภาพยนตร์วิทยาศาสตร์ แต่งานวิจัยหลายฉบับแสดงว่า ชายและหญิงมีการสื่อสารและการรับสื่อ ไม่แตกต่างกัน

2) อายุ (Age) การจะสอนผู้ที่อายุต่างกันให้เชื่อฟัง หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมีความยากง่ายต่างกัน ยิ่งมีอายุมากกว่าที่จะสอนให้เชื่อฟังให้เปลี่ยนทัศนคติ และเปลี่ยนพฤติกรรมก็ยิ่งยากขึ้น การวิจัยโดย ซี.แมมเบิล และ ไอ แอล เจนิส และดิเรฟ ได้ทำการวิจัย และให้ผลสรุปว่าการชักจูงจิตใจหรือโน้มน้าวจิตใจของคนจะ ยากขึ้นตามอายุของคนที่เพิ่มขึ้น อายุยังมีความสัมพันธ์ของข่าวสารและสื่ออีกด้วย เช่น ภาษาที่ใช้ในวัยต่างกันก็มีความต่างกัน โดยจะพบว่าภาษาใหม่ๆ แปลกๆ จะพบในคนหนุ่มสาวสูงกว่าผู้สูงอายุ เป็นต้น

3) การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารของผู้รับสาร แต่งานวิจัยหลายฉบับแสดงว่า การศึกษาของผู้รับสารส่งผลให้ผู้รับสารมีพฤติกรรมต่อการสื่อสารต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะสนใจข่าวสารไม่ค่อยเชื่ออะไรง่ายๆ และมักเปิดรับสื่อสิ่งพิมพ์มาก

4) ฐานะทางสังคม และเศรษฐกิจ (Social and Economic Status) หมายถึง อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล โดยมีรายงานหลายเรื่องได้พิสูจน์แล้วว่าฐานะทางสังคม และเศรษฐกิจนั้นมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของคน

กิติมา สุรสนธิ (2548 อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2558) ในหน่วยงานองค์กรต่างๆ จะประกอบไปด้วยบุคลากรในระดับต่างๆ เป็นจำนวนมาก บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนี้ มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล จะเป็นดังนี้

1) อายุกับการทำงาน (Age and Job Performance) เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยลงในขณะที่อายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามบุคคลที่มีอายุมากจะถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่จะก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า คนที่อายุมากจะไม่ลาออกจากงานหรือย้ายงานแต่จะทำงานที่เดิม ทั้งนี้เพราะโอกาสในการเปลี่ยนงานมีน้อย ประกอบกับช่วงเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ก็จะได้เพิ่มขึ้นด้วย รวมทั้งพนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่างสม่ำเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

2) เพศกับการทำงาน (Gender and Job Performance) จากการศึกษาโดยทั่วไปเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถ ในการเรียนรู้ ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามในการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายคลึงตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุกความคิดก้าวไกล และมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง แต่จะไม่มี ความแตกต่างในเรื่องผลงาน และในเรื่องความพึงพอใจในงาน

3) สถานภาพการสมรสกับการทำงาน (Marital Status and Job Performance) พบว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการลาออกจากงานน้อยกว่าผู้ที่ เป็น โสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่ เป็น โสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

4) ความอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน (Tenure and Job Performance) ผู้อาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าบรรดาพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนที่ มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน โดยวิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้

4.1) เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน คือเพศหญิงมีแนวโน้มมีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรม และสังคม กำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

4.2) อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิด และพฤติกรรมคนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนที่อายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยม ยึดถือการปฏิบัติ ระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกัน คนที่มีอายุมากมักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนักๆ มากกว่าความบันเทิง

4.3) การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี แต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ

4.4) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้ และสถานภาพทางสังคม ของบุคคลมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร เพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรมประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยมและเป้าหมายที่ต่างกัน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

Firkola (2006) มีสองทฤษฎีเกี่ยวกับต้นกำเนิดของการจัดการของญี่ปุ่น ทฤษฎีหนึ่งระบุว่าประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมมีความสำคัญเพียงเล็กน้อยและส่วนใหญ่ระบบการจัดการของญี่ปุ่นในปัจจุบันมีการพัฒนาในช่วงหกสิบปีที่ผ่านมา ทฤษฎีนี้ยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นอย่างมาก เช่น การพัฒนาอุตสาหกรรมในค.ศ. 1867-1910 ช่วงต้นสมัยเมจิ โดยเฉพาะหลังสงครามโลกครั้งที่สองเมื่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการของอเมริกาได้ถูกนำมาใช้ในญี่ปุ่นและดัดแปลงโดยบริษัทญี่ปุ่น ทฤษฎีวิวัฒนาการหลังสงครามนี้อ้างว่าการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เกิดขึ้น

หลังสงครามโลกครั้งที่สองและแทบไม่ต้องทำอะไรเลยกับญี่ปุ่นยุคก่อนสมัยใหม่ ทฤษฎีที่สองระบุว่าประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมมีความสำคัญ ทฤษฎีนี้ยืนยันว่าแนวปฏิบัติสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากการปฏิบัติและคุณค่าของญี่ปุ่นยุคก่อนสมัยใหม่ มีคำอธิบายมากมายเกี่ยวกับประวัติศาสตร์และรากเหง้าวัฒนธรรมการจัดการของญี่ปุ่น บางส่วนของรากที่เป็นไปได้และลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของญี่ปุ่น ได้แก่ ปรัชญาขงจื้อ (เคารพผู้อาวุโส ชื่อสัตย์ สามัคคี) พระพุทธศาสนา (ความนอบน้อมถ่อมตน จรรยาบรรณในการทำงาน การทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม) บุชิโดหรือนักรบ (หน้าที่ เกียรติยศ) และ หมูบ้านชานา (ความเป็นพ่อ พหุติกรรมส่วนรวม) ทฤษฎีทั้งสองให้ข้อโต้แย้งที่ถูกต้องและความจริงอยู่ที่ไหนสักแห่งในระหว่าง แนวทางการจัดการบางอย่างนั้นใหม่กว่าวัฒนธรรมอื่นๆ และประวัติศาสตร์ก็มีความสำคัญในการทำความเข้าใจธุรกิจญี่ปุ่นยุคใหม่ด้วย ชุมชนหมู่บ้านชานาในประเทศญี่ปุ่นยุคก่อนสมัยใหม่ เช่นให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับต้นกำเนิดของลักษณะสำคัญหลายประการของธุรกิจสมัยใหม่การปฏิบัติเช่นความเป็นพ่อและพหุติกรรมส่วนรวม

นักประวัติศาสตร์ธุรกิจชื่อ โอโดคะเชื่อว่าหมู่บ้านชานาในสมัยเอโดะมีกฎระเบียบและค่านิยมต่างๆที่ไม่ได้ถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นรากฐานที่สำคัญของพหุติกรรมและค่านิยมของบริษัทญี่ปุ่นในสมัยใหม่ โดยมีลักษณะ 3 ประการไปด้วย การเป็นสมาชิกตลอดชีพ บทบาทตามอายุ และพหุติกรรมส่วนรวม

1) การเป็นสมาชิกตลอดชีพ ในสมัยเอโดะมีโอกาสที่ชาวบ้านจะเดินทางออกนอกหมู่บ้าน โดยชาวบ้านจะใช้เวลาทั้งชีวิตอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน ดังนั้น โชคชะตาของชาวบ้านทั้งหมดถูกผูกไว้ด้วยกันตลอดชีวิตจึงทำให้สมาชิกในหมู่บ้านมีชะตากรรมร่วมกัน ในสภาพแวดล้อมนี้ การเป็นสมาชิกตลอดชีพ จะรับรองความเจริญรุ่งเรืองสำหรับบุคคลที่ได้อุทิศชีวิตของตนเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของหมู่บ้าน ก่อให้เกิดเป็นที่มาของแนวคิดการจ้างงานตลอดชีพ

2) บทบาทตามอายุ ในหมู่บ้านอายุและประสบการณ์จะเป็นสิ่งกำหนดสถานะและบทบาทในการทำงาน การเรียนรู้ในการทำงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกงานเพื่อเรียนรู้พหุติกรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน สมาชิกที่อายุน้อยกว่าของหมู่บ้านจะเริ่มจากการเฝ้าติดตามและเรียนรู้จากสมาชิกในหมู่บ้านที่มีอายุมากกว่า การทำงานด้วยตนเองต้องได้รับการอนุญาตก่อน โดยหัวหน้าหมู่บ้านจะรับผิดชอบการตัดสินใจ ส่วนใหญ่มักเป็นผู้ชาย ก่อให้เกิดเป็นที่มาของแนวคิดระบบอาวุโส

3) พฤติกรรมส่วนรวม ในสมัยก่อนการทำนาต้องเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ชาวบ้านถูกสอนให้คำนึงถึงความต้องการส่วนรวมของหมู่บ้านมาก่อนความต้องการส่วนบุคคล การรักษาความสามัคคีและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยตรงเป็นสิ่งสำคัญกับสมาชิกในหมู่บ้านคนอื่นๆ ชาวบ้านต้องฟังหมู่บ้านเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในด้านต่างๆ รวมทั้งที่อยู่อาศัย จึงมีการแลกเปลี่ยนระหว่างความมั่นคงที่ชุมชนมอบให้ และความจงรักภักดีต่อหมู่บ้าน ค่านิยมของพฤติกรรมส่วนรวมเหล่านี้ก่อให้เกิดเป็นที่มาของแนวคิด สหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารสัมพันธ์

สุนันทา เสียงไทย (2558) วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการ สร้างบรรทัดฐานภายในองค์กรจนเกิดเป็นค่านิยมในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จทางธุรกิจ โดยมีตัวอย่างบริษัทญี่ปุ่นที่มีความสำเร็จและมีความเข้มแข็งด้านการบริหารงาน เช่น โตโยต้า ฮอนด้า มัตสึชิตะ เป็นต้น ความสำเร็จเหล่านั้นเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่านิยมขององค์กรสะท้อนถึงที่ความ มุ่งมั่นเสียสละ จงรักภักดีกับองค์กร การฝึกร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ อาทิ การจ้างงานระยะยาว การหมุนเวียนผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม โดยบริษัทญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากกว่าด้านการเงิน

เอิบ พงบุหงอ (2563) การทำงานในองค์กรญี่ปุ่นนั้นมักให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้นความสนิทสนมกลมเกลียว เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและจงรักภักดี พยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่บริษัทอย่างยาวนาน ไปจนปลดเกษียณ และได้รับค่าตอบแทนที่สูง โดยมีปรัชญาการบริหารงานที่ให้ความสำคัญใน 3 ลักษณะประกอบไปด้วย

1) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร วิธีการนี้ให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการและเป็นการจงใจให้และปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างยาวนานนำไปสู่การภักดีต่อองค์กร

2) ปรัชญาการบริหารงานของบริษัท เน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรการทำงานเป็นทีม และการจ้างงานแบบตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน จนเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ไปจนถึงการปลดเกษียณ

3) ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้จะถ่ายทอดต่อไปภายในองค์กร ผู้บริหารแต่ละระดับจะรับมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นเทคนิคพิเศษของการจัดการโดยเน้นให้ความสำคัญที่การพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนตำแหน่งจะมีความสำคัญอันดับรองลงมา บุคลากรจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าส่วนบุคคล โดยลักษณะการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นประกอบไปด้วย

3.1) การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งอย่างซ้ำๆ ผลจากการจ้างงานตลอดชีพทำให้การเลื่อนตำแหน่งสามารถทำได้เพียง 2 กรณี คือ องค์กรขยายตัวและ พนักงานเก่าปลดเกษียณไปจากข้อจำกัดนี้ส่งผลให้การโยกย้ายมีความจำเป็นมาต่อองค์กร พนักงานในระดับเดียวกันจะรู้จักกันมากขึ้น ในการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาสองปัจจัย คือ ผลการปฏิบัติงานในอดีตและอายุการทำงาน พนักงานที่เลื่อนตำแหน่งจะได้รับผลประโยชน์ในด้านการเงินและการยอมรับ การโยกย้ายงานบ่อยๆทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานใหม่ๆ โดยจะฝึกฝนให้เป็นผู้รู้กว้างๆมากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ

3.2) การประเมินผลจากคุณสมบัติและพฤติกรรม โดยจะไม่ประเมินเฉพาะการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะประเมินจากพฤติกรรมด้วย เช่น ความคิดสร้างสรรค์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ การร่วมมือกับคนอื่น ๆ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจเป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่ามีจุดเด่น หรือ จุดบกพร่องอย่างไร

3.3) การทำงานเป็นทีม โดยการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม โดยกระจายความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่มทุกคน โดยการแก้ปัญหาจะใช้กลุ่มมากกว่าผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยกลุ่มงานจะมีขอบเขตจำกัดตามความรับผิดชอบของกลุ่มเท่านั้น

3.4) การสื่อสารข้อความแบบเปิด หรือการใช้หลักโฮเร็นโซ องค์กรญี่ปุ่นส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารแบบ Face to Face โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นในทุกโอกาส เพื่อปรึกษาหารือกับเพื่อนและหัวหน้างาน การสื่อสารแบบเปิดนี้รวมถึงการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

3.5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจในการทำงานผู้บริหารจะยังไม่ตัดสินใจจนกว่าจะได้ปรึกษากับพนักงานว่ามีความคิดเห็นอย่างไร หากมีความคิดเห็นขัดแย้งกันก็จะใช้การอธิบายเหตุผลให้ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยคล้อยตามกันก่อน ดังนั้นจะต้องมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในหมู่พนักงานก่อน

3.6) ให้ความสนใจในตัวพนักงาน โดยผู้บริหารจะใช้เวลาในการพูดคุยปัญหาของพนักงานเพื่อทราบถึงปัญหาและความต้องการของพนักงาน พนักงานก็จะรู้สึกเป็นส่วน

หนึ่งขององค์กรในด้านสวัสดิการนอกจากสวัสดิการในพนักงานแล้วยังครอบคลุมถึงครอบครัวด้วย เพื่อสร้างแนวคิดที่ว่าพนักงานและครอบครัวเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

บรรจง อมรชีวิน (2551) ระบบการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นนั้นมีลักษณะเฉพาะตัวและไม่เหมือนใครซึ่งญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างมากและถือเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การให้ความสำคัญกับการผลิตบุคลากรก่อนการผลิตสินค้า โดยลักษณะการทำงานแบบญี่ปุ่นสามารถแยกเป็นประเด็นในภาพกว้าง หลักพื้นฐานทั่วไป องค์กรญี่ปุ่นเน้นการมองในระยะยาว ลักษณะการทำงานเป็นการจ้างงานตลอดชีพ โดยคัดเลือกจากผู้ที่จบการศึกษาใหม่ โดยมีการส่งเสริมความก้าวหน้า มีความยืดหยุ่น ไม่มีการกำหนดเป็นแบบเชิยชาญเฉพาะและส่งเสริมความก้าวหน้าไปตามลำดับขั้น มีการวางตำแหน่งและการส่งเสริมความก้าวหน้า มีแผนการหมุนเวียนการทำงานโดยดูความสามารถและระยะเวลาในการทำงาน มีการประเมินและการฝึกอบรมประเมินผลบ่อยในเชิงความสามารถและทัศนคติมีการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น และให้รางวัลและการแข่งขันให้ตามทักษะ มีช่วงเงินเดือนต่างกันไม่มากและขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ การบริหารแรงงานสัมพันธ์มีสหกรณ์และสหภาพครอบคลุมภาวะผู้นำและพันธผูกพันภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เน้นความไว้วางใจและมีพันธผูกพัน

พัลลภา ปิติสันต์ (2552) ความแตกต่างระหว่างระบบการทำงานของคนไทยกับคนญี่ปุ่นจากแนวคิดที่ต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาและสรุปได้จากการอ้างอิงจากมุมมองของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น โดยอาศัยหลักเบื้องต้นจากแนวคิดด้านความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่คิดค้นโดย Hofstede ซึ่งเป็นนักวิชาการชาว เนเธอร์แลนด์ผู้เชี่ยวชาญด้านความแตกต่างด้านวัฒนธรรมกับการทำงาน ในมิติแต่ละด้านของคนไทยและคนญี่ปุ่นพบว่า

1) มิติด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างชนชั้นในการทำงาน

1.1) คนไทยยอมรับความแตกต่างและอำนาจที่แตกต่างกันของคนที่อยู่ในระดับเหนือกว่าให้ความสำคัญกับคนที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าและมีความเกรงใจ ทำให้คนไทยบางครั้งไม่ยอมถามข้อมูลมากเมื่อเทียบเท่ากับคนญี่ปุ่น เพราะความรู้สึกว่าไม่อยากจะรบกวน

1.2) คนญี่ปุ่น ให้ความสำคัญและยอมรับความแตกต่างน้อยกว่าคนไทย ดังนั้น คนญี่ปุ่นจะรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานในระดับที่ต่ำกว่าอีกทั้งระบบบริจิง ที่สามารถทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าสามารถเสนอโยบายไปสู่ผู้บริหารระดับสูงกว่าได้ส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตัวเองสังกัดอยู่มากกว่าที่จะเห็นความสำคัญหรือเชื่อถือเพียง

เพราะเป็นคำสั่งของผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าอย่างเดียว และให้ความสำคัญกับความสนใจของลูกน้อง เช่น ให้คำแนะนำด้านต่าง ๆ ที่อาจนอกเหนือจากเนื้อหา

2) มิติด้านการให้ความสำคัญของกลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล

2.1) คนไทย เน้นการให้ความสำคัญของคนในกลุ่มเดียวกันมากกว่าคนนอกกลุ่ม ผู้บริหารระดับสูงไม่นิยมใส่เสื้อฟอร์มเหมือนพนักงาน มีการตัดสินใจที่ได้คำนึงถึงความพึงพอใจต่อสมาชิกส่วนใหญ่แต่เคารพกับการตัดสินใจของกลุ่ม

2.2) คนญี่ปุ่นเมื่อเทียบกับคนไทย คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าคนไทยทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนญี่ปุ่นมีแนวคิดให้คนมารวมกลุ่มกันออกกำลัการใช้โรงอาหารเดียวกัน การใส่เครื่องแบบที่เป็นยูนิฟอร์ม การใช้แนวคิด อิเอะ ซึ่งเป็นแนวคิดการมองคนที่ทำงานในองค์กรเหมือนเป็นคนในครอบครัวแต่บางครั้งก็อาจถูกกดดันจากคนในกลุ่ม

3) มิติด้านการยอมรับเรื่องที่ไม่แน่นอน

3.1) คนไทยทำใจ และรับได้กับการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าคนญี่ปุ่นมักพบคำว่า “สบาย สบาย” หรือ “ไม่เป็นไร” แสดงให้เห็นว่าคนไทยยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นสูง

3.2) คนญี่ปุ่นมีการวางแผนงานล่วงหน้าการปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน คนญี่ปุ่นจะยอมรับได้ยากกว่าคนไทยระบบการบริหาร เช่น การจัดทำ JIT, TQM สะท้อนให้เห็นแนวคิดของการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานแต่บางครั้ง คนญี่ปุ่นเข้มงวดและขาดความยืดหยุ่นจนเกินไป

4) มิติด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาว หรือผลลัพธ์ระยะสั้น

4.1) คนไทยให้ความสำคัญกับผลระยะยาวมากกว่าโดยมีแนวคิดของการทำดีเพื่อจะได้ผลดีตอบแทนทั้งในชาตินี้และชาติหน้า คนไทยพยายามเรียนรู้ ปรับปรุงในจุดด้อยเพื่อพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นในการทำงานกับบริษัทญี่ปุ่น

4.2) คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับผลระยะยาวมากกว่าคนไทย มีการวางแผนเพื่อการพัฒนาปรับปรุงในระยะยาว เน้นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าแค่การทำกำไรในระยะสั้นและให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากมองว่าเป็นการส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

5) มิติด้านคุณค่าวัดจากความสำเร็จ/คุณค่าวัดจากคุณภาพชีวิต ความห่วงใยซึ่งกันและกัน

5.1) คนไทยงานและความสนุกเป็นเรื่องที่สามารถเกิดควบคู่กันไปได้ การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันสำคัญกว่าตัวเนื้องานและงานไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จะสะท้อนถึงความสำเร็จ

5.2) คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานหนักการทำงานเกินเวลาที่เป็นเรื่องปกติและเป็นการเติมเต็มด้านหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพของความสำเร็จจากความก้าวหน้า

ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการทำงานนั้นอาจให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ จากการศึกษาของ (เอกสิทธิ์ เข้มงวด, 2558) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมไว้ ดังนี้ โดย คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการตรงเวลาให้คุณค่ากับการทำงานหนัก มุ่งประสิทธิผล มีระเบียบวินัย ใจร้อน และอาจแสดงออกทางสีหน้า ทำให้คนไทยที่เป็นลูกน้องหรือคู่ค้าทางธุรกิจรู้สึกไม่ดี และ คำว่า คุณภาพ คนญี่ปุ่นมองและคาดหวังสูงกว่าระดับคุณภาพที่คนไทยมอง ซึ่งมุมมองด้านคุณภาพที่แตกต่างกันนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้นได้ อีกทั้งในมุมมองคนไทยมักมองว่าบริษัทญี่ปุ่นมีกฎระเบียบเข้มงวดแต่ทว่ากฎเหล่านี้ช่วยลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ จากการศึกษาที่คนญี่ปุ่นระวังเรื่องการเกิดปัญหา และต้องการลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

รังสรรค์ เลิศในสัตย์ (2555) วัฒนธรรมการทำงานในญี่ปุ่นนั้นมีความแตกต่างกันกับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย ดังนั้นจึงควรเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรเข้าใจตั้งแต่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และนโยบายของบริษัท วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้นประกอบไปด้วย การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น การทำงานเป็นทีม การโฮเร็นโซ เน้นงานมากกว่าเน้นคน การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม อีกทั้งองค์กรของญี่ปุ่นมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้นมีข้อดีคือ ในด้านการจ้างงานจะถูกจ้างงานจนกว่าจะเกษียณอายุ ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร การเลิกจ้างพนักงานคือทางออกสุดท้าย ค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมมือกันทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถโดยมีสวัสดิการที่ครอบคลุมทั้งครอบครัวพนักงานอีกด้วย อย่างไรก็ตามยังมีข้อเสียของการทำงานกับองค์กรญี่ปุ่นคือ การเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างช้า การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องผ่านการเห็นชอบจากบุคคลจำนวนมาก มีการประเมินผลการทำงานเป็นทีมและมีความเคร่งครัดในกฎระเบียบค่อนข้างสูง องค์กร

ญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการเติบโตและผลประกอบการในระยะยาว ก่อให้เกิดการลดต้นทุนและสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(ไคเซ็น) โมโนชูคูริ หลักการ 5GEN กิจกรรม 5ส กระบวนการ PDCA การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม การบำรุงรักษาและ ระบบการผลิตแบบญี่ปุ่น (ริงสรุค เลิศในสัตย์, 2558 อ้างถึงใน ชมทิสรา สมุทรกลิน,2560)

เพ็ชรี ระบุวิเชตร (2555) ได้จำแนกวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นออกเป็น 9 ประการซึ่งประกอบไปด้วย ระบบอาวุโส การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการจ้างงานตลอดชีพ การตัดสินใจแบบกลุ่ม การเน้นคุณภาพต้องปรับปรุงตลอดเวลา การให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การวางแผนระยะยาว การจัดการที่มีความยืดหยุ่น การนิยมให้ของขวัญ ดังนี้

1) ระบบอาวุโส คือ การทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน โดยมักมีความเกี่ยวข้องกับ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและเลื่อนตำแหน่งงานตามระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรได้ทำงานเป็นระยะเวลายาวนาน อย่างไรก็ตามผู้อาวุโสกับผู้อ่อนอาวุโส ก็มีหลักการปฏิบัติที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยจะมีฐานะที่เท่าเทียมกันและมีการให้เกียรติซึ่งกันและกันแล้วยังให้ความสำคัญกับความสามารถ และทักษะด้วยเพราะการทำงานกับองค์กรญี่ปุ่น บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพนับตั้งแต่เข้าทำงานและตลอดไปจนกว่าจะออกจากงาน อีกทั้งยังมีความเกี่ยวข้องกับ ระบบรุ่นพี่กับรุ่นน้องหรือ ผู้อาวุโสกับผู้อ่อนอาวุโสที่มีการช่วยเหลือ แนะนำการทำงาน เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และแสดงให้เห็นถึงระบบการทำงานแบบลำดับชั้นในองค์กรญี่ปุ่น

2) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการจ้างงานตลอดชีพ องค์กรญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญของบุคลากรในกระบวนการสมัครงานและการคัดเลือกถึงแม้ว่ายังไม่มีการประกอบการมาก่อน แต่เน้นที่บุคลิกภาพ ทักษะคิด ที่มีความมุ่งมั่นและมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง องค์กรญี่ปุ่นมักมีความยุติธรรมกับการจ้างงานและจ่ายค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล และมีการให้โบนัสทุกสิ้นปีแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งยังมีนโยบายให้บุคลากรไปศึกษาดูงานและหยุดพักผ่อนประจำปีทั้งในและต่างประเทศ การให้ความสำคัญกับบุคลากรส่งผลให้บุคคลมีความมุ่งมั่นรักองค์กรและไม่คิดลาออกไปทำงานที่อื่น ขณะเดียวกันการจ้างงานตลอดชีพส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายกับองค์กรและไม่สามารถจ้างบุคลากรใหม่ได้

3) การตัดสินใจแบบกลุ่ม คือ การที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อเป้าหมายของกลุ่ม มีความเท่าเทียมในการตัดสินใจที่ไม่ขัดต่อระบบอาวุโส โดยการร้องขอการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากบุคลากรในระดับต้นจนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการรับฟังการเสนอความคิดเห็นจากลูกน้องจะส่งผลดีต่อองค์กร เนื่องจากระบบนี้จะช่วยสร้างความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร

4) การเน้นคุณภาพ เป็นการเน้นคุณภาพในทุกกระบวนการ โดยกระตุ้นบุคลากรทุกคนตั้งแต่ประธานบริษัทไปจนถึงพนักงานใหม่ และมักจะปรากฏคำว่า อภัยหุคความพอใจอยู่เท่านั้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อก่อให้เกิดการหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงและสร้างสรรค์ผลงาน นอกจากนี้แล้วยังเน้นการบริการลูกค้าด้วยกระบวนการต่างๆ ที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถสะท้อนได้จากหลักการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นที่นำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพ อาทิเช่น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การพัฒนาคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management: TQM) การพัฒนาสถานที่ทำงานด้วยกิจกรรม 5 ส หรือหลักการพัฒนาทักษะหรือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen or Continuous Improvement)

5) บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา จากการที่ญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อการศึกษาในด้านคุณภาพ ความคิด และความสามัคคี ดังนั้นในองค์กรญี่ปุ่นบุคลากรจะได้รับการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในงานหรือ On the job training การสอนงานจากหัวหน้างาน และมีการอบรมในทุกๆ ปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน ทักษะด้านสติปัญญา ด้านพฤติกรรมการทำงาน ด้านการใช้อุปกรณ์ เพื่อส่งผลให้เกิดการมีจิตสำนึก และรักษากฎระเบียบขององค์กร

6) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หรือ เปลี่ยนหน้าที่ จากการที่องค์กรญี่ปุ่นส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนงานโดยเมื่อบุคลากรทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ต้องถ่ายทอดให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นใหม่ แล้วย้ายไปทำงานตำแหน่งใหม่เพื่อเรียนรู้งานใหม่ เป็นการเปิดโอกาสให้ลองทำงานในตำแหน่งงานอื่นๆ เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีความสามารถที่ซ่อนเร้นและมีความสามารถ และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

7) การวางแผนระยะยาว และเน้นคุณภาพควบคู่กันไปเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาและการเสี่ยงต่อการสูญเสียศักยภาพทางการแข่งขันในอนาคตด้วยการประชุมร่วมกันตลอดเวลา ซึ่งในโรงงานญี่ปุ่นหรือในสถานประกอบการจะมีการวางแผนเป็นสัดส่วน เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

8) การจัดการที่มีความยืดหยุ่น ที่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้จากสถานการณ์การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และจากการที่องค์กรญี่ปุ่นเป็นระบบการกระจายอำนาจ หากเกิดปัญหาในการทำงานหน่วยงานที่รับผิดชอบจะได้รับโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการรับผิดชอบปัญหานั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างรวดเร็ว และด้วยการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจแบบกลุ่ม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการประสานงานกัน จะส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

9) การนิยมให้ของขวัญ การให้ของขวัญก็มีการปฏิบัติ โดยหัวหน้าหรือผู้บริหารให้ของขวัญแก่ลูกน้องหรือลูกน้องให้ของขวัญแก่ผู้บริหารในวาระต่างๆ รวมไปถึงการให้ของขวัญเมื่อมีการทำธุรกิจร่วมกัน

มานะ ชัยวงศ์โรจน์ (2538) วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดจากสัญลักษณ์สามอย่างของจักรพรรดิ คือ กระบี่ อาญาสิทธิ์ กระจกส่องหน้า และสร้อยคอ ซึ่งมีแนวคิดสำคัญสามประการซึ่งประกอบไปด้วย การว่าจ้างงานตลอดชีวิต ระบบอาวุโส และการมีสหภาพแรงงานภายในบริษัท และเมื่อระยะเวลาผ่านไปได้มีการเพิ่มเติมแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีความคิดที่มองการณ์ไกล การจัดอบรมภายในบริษัท ระบบควบคุมคุณภาพที่องค์กรตั้งนี้

1) การจ้างงานตลอดชีวิต พนักงานทุกคนจะได้ทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและจากการมองการณ์ไกลส่งผลให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาในงาน และเรียนรู้ในความผิดพลาด ซึ่งประโยชน์ของการจ้างงานตลอดชีพคือ การที่บุคลากรได้มีการฝึกอบรม ประเมินผลงาน และพัฒนาในสายอาชีพและได้ประสบการณ์ใหม่ๆ ในงานที่หลากหลายรูปแบบจากการหมุนเวียนงาน

2) ระบบอาวุโส หมายถึง อายุงานของพนักงานซึ่งใช้ในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรญี่ปุ่น โดยแนวคิดนี้ส่งผลให้เกิดความสงบสุข และความเท่าเทียมกันของบุคลากร อย่างไรก็ตามระบบนี้ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งงานและปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นกับพนักงานจำนวนมากได้

3) การมีสภาพแรงงานภายในบริษัท โดยก่อตั้งขึ้นเพื่อเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือนการขึ้นเงินเดือนและรับรู้ปัญหาแรงงานและแสดงความสามารถในการเจรจาต่อรองโดยไม่ขัดแย้งกับงานประจำของพนักงาน

4) การมีความคิดมองการณ์ไกล ซึ่งเป็นลักษณะเด่นอีกประการขององค์กรญี่ปุ่น ซึ่งประโยชน์จากการมองการณ์ไกล ก่อให้เกิด การฝึกอบรมและการขยายโอกาสในอาชีพการงาน อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานลดลง กรณีที่งานผิดพลาดก็จะมีระบบการปรับปรุงที่เรียกว่า การไม่ทำผิดซ้ำสอง

5) การจัดอบรมภายในบริษัท มักมีความเชื่อมโยงกับการมองการณ์ไกลและการจ้างงานตลอดชีพ เป็นการวางแผนในการฝึกอบรมให้พนักงานจงรักภักดีในองค์กร จึงลงทุนในบุคลากรและการฝึกอบรมอย่างเต็มที่โดยไม่กลัวความสูญเปล่าจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม

6) ระบบการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นซึ่งระบบการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ TQC นั้น เปรียบเสมือนสิ่งที่ผสมผสานปัจจัยต่างๆไว้ด้วยกันเป็นระบบเดียว เป็นแรงผลักดันซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาการผลิตและการตลาดของสินค้ารวมไปถึงช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนภายในองค์กร

วรรณกนก สุวรรณรัตน์ (2548 อ้างถึงใน ปริณดา คงโนนกกอก, 2560) วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่ผู้สนใจควรเรียนรู้และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น ได้แก่

1) การทำงานเป็นทีม องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกทุกคนร่วมกันเป็นเจ้าของ โดยมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน และการร่วมกันทำให้ทุกคนทำงานอย่างจริงจังและเต็มที่ เมื่อบริษัทก้าวหน้าทุกคนก็จะก้าวหน้าตามไปด้วย และมีความ

รับผิดชอบในหน้าที่อย่างเคร่งครัดด้วยตนเอง โดยไม่ต้องควบคุมหรือสั่งการ ส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2) ระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ในองค์กรญี่ปุ่นมีระบบรุ่นพี่รุ่นน้องเรียกว่า “เซ็มไป-โคโฮ” รวมกลุ่มจากสถาบันเดียวกัน แต่ละคนจะมีความรู้สึกร่วมมือและรวมพลังในการทำงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

3) หลัก 3 คำในการทำงานกับคนญี่ปุ่น “โฮเร็นโซ” ประกอบไปด้วย โฮโคะคุ (การรายงาน) รายงานผลการทำงานความคืบหน้าเมื่อได้รับมอบหมายงาน หากไม่สามารถทำเสร็จตามที่กำหนดต้องรายงานให้หัวหน้าทราบ เพื่อเตรียมการแก้ปัญหา เรนระคุ (การติดต่อสื่อสาร) การติดต่อกับคนภายในบริษัทหรือบริษัทอื่นช่วยให้ทราบถึงความเป็นไปของเหตุการณ์ โชคัน (การปรึกษาหารือ) เมื่อต้องการแนวคิดหรือเกิดปัญหาในการทำงานควรปรึกษาหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้ทางแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น การทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส การโฮเร็นโซ การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(ไคเซ็น) กิจกรรม 5ส กระบวนการ PDCA ดังต่อไปนี้

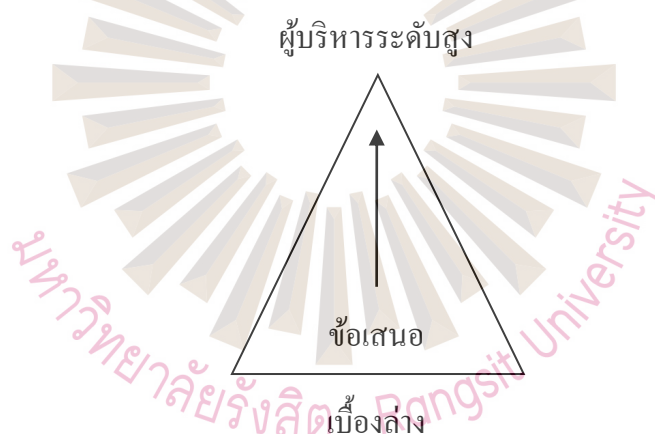
การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น

บรรจง อมรชิวิน (2551) การตัดสินใจแบบกลุ่ม หรือ RINGI (ริงจิง) มาจากคำว่า RIN (ริง) แปลว่าการยื่นเสนอความเห็นต่อหัวหน้าเพื่อขอให้มีการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และ GI (จิง) แปลว่า การอภิปรายโต้เถียงแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ โดยการตัดสินใจแบบนี้เป็นระบบข้อเสนอที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารขึ้นกับข้อเสนอ ที่มาจากระดับล่าง ซึ่งเป็นความรับผิดชอบแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) กล่าวคือ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บังคับบัญชาส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง อีกทั้งพนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมการตัดสินใจผู้ได้บังคับบัญชาอภิปรายเกี่ยวกับโครงการก่อนเสนอไปถึงผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจ

กรณีที่มีการตัดสินใจใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้บริหารจะยังไม่ทำการตัดสินใจจนกว่าจะได้ร่วมปรึกษารื้อหรือกับพนักงานว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ในกรณีมีความคิดเห็นขัดแย้งกันก็จะใช้

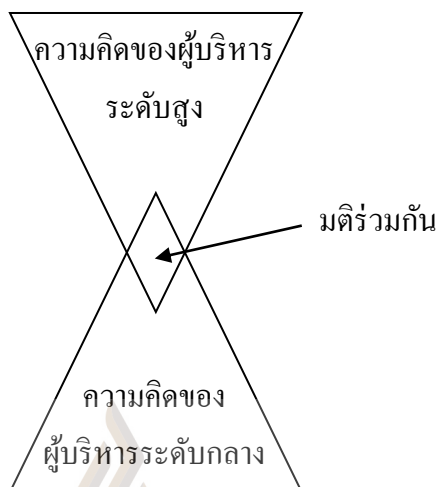
วิธีการอธิบายหาเหตุผลให้อีกฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยค่อยตามกันเสียก่อน เมื่อทุกคนในกลุ่มเห็นค้อยตามกันแล้ว การตัดสินใจจะทำไปตามมติของกลุ่มและสมาชิกกลุ่มก็จะเต็มใจปฏิบัติตามซึ่งการ (เอิบ พงบุญหอ, 2563) อย่างไรก็ตามการใช้เวลาในการตัดสินใจมากเนื่องจากการตัดสินใจต้องใช้ความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน การตัดสินใจใด ๆ จะดำเนินการก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนบรรลุข้อตกลงเกินอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง (Lieh-Ching, 2009)

วิรุทธ พจน์เสถียรกุล (2563) การตัดสินใจแบบกลุ่มเป็นการอนุมัติอย่างเป็นทางการปกติแล้วเมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม ตกลงกับทีมได้แล้วว่าจะตัดสินใจอย่างไรในแต่ละงาน ขึ้นต่อไปจึงจะใช้ ริงจิวะ คือเป็นเอกสารเวียนให้ทุกคนทุกแผนกเซ็นกันจนครบ เพื่อให้เกิดลักษณะของ “ฉันทามติของกลุ่ม (Group Consensus)” เนื่องจากการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจสำคัญ ๆ จึงต้องมีฉันทามติกลุ่มและมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรว่าทุกคนในกลุ่มร่วมกันเซ็นเห็นพ้องจริง ๆ



รูปที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานจากล่างสู่บน

ที่มา : มานะ ชัยวงศ์โรจน์, 2538, น.83



รูปที่ 2.2 การประสานความคิดของผู้บริหารระดับบน และระดับกลางโดยhamมติร่วมกัน

ที่มา : มานะ ชัยวงศ์โรจน์, 2538, น.83

Sagi (2015) กระบวนการตัดสินใจแบบกลุ่ม มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติเนื่องจากพนักงานในทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจนี้มีประสิทธิภาพควรมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความกลมกลืนระหว่างพนักงาน การสื่อสาร การจัดการที่ดีในการทำงาน มีการอภิปราย การเจรจาต่อรอง และการโน้มน้าวใจ เพื่อให้การตัดสินใจแบบกลุ่มเป็นไปได้ การจัดการองค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแบบตัวต่อตัวเป็นประจำและบ่อยครั้ง โดยมีเงื่อนไขคือ ความรู้สึกที่ดีของความเข้าใจและค่านิยมร่วมกัน อย่างไรก็ตามระบบนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์เพราะถูกมองว่าเป็นปัญหาในบริบทการจัดการข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากขั้นตอนการตัดสินใจมักแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรมในธุรกิจระหว่างประเทศ

การทำงานเป็นทีม

Steuillet (2020) การทำงานเป็นทีมแบบญี่ปุ่นมีหลักการ Koumeiseidai (โคเมเซไค) โดยประกอบไปด้วยการรวมกันของตัวอักษรญี่ปุ่นสี่ตัวประกอบไปด้วย

- 1) Kou (โค) แปลว่า สาธารณะ
- 2) Mei (เม) แปลว่า ชัดเจน
- 3) Sei (เซ) แปลว่า เชื่อสัตย์
- 4) Dai (ได) แปลว่า ใหญ่

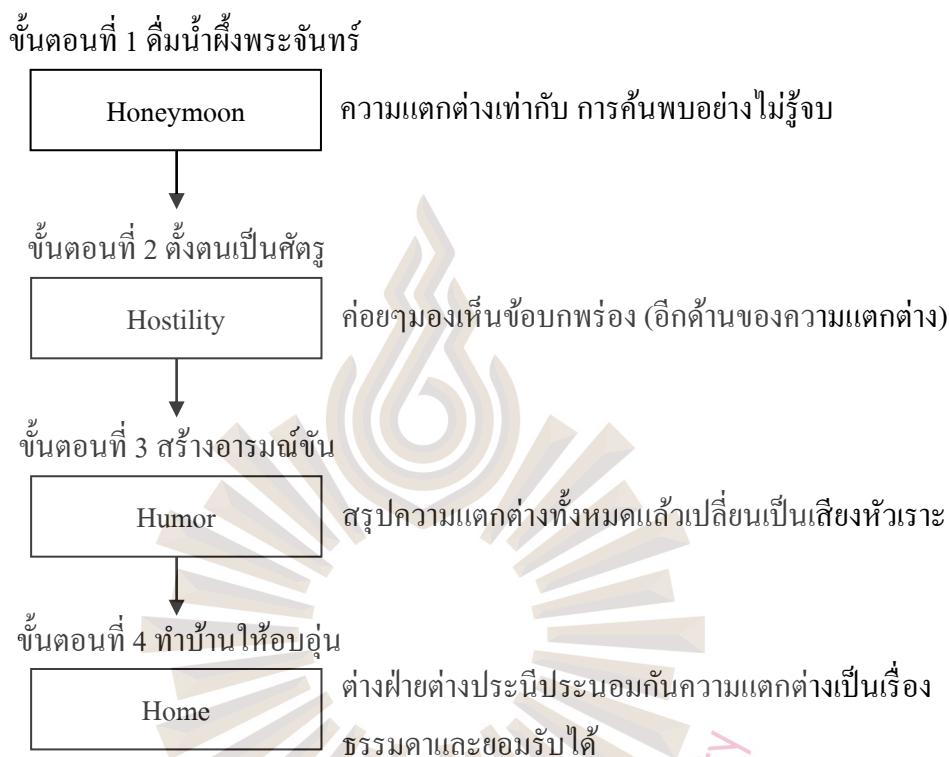
รวมกันแล้วหมายถึง การพยายามทำให้ความคิดและการกระทำเป็นสาธารณะ ชัดเจน เพียงพอสำหรับทุกคนที่จะเข้าใจ และถ่ายทอดความคิดออกมาเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ยิน อีกทั้งควรให้ความเคารพการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผยและ รู้ว่าใครควรทำอะไร ใครสามารถทำได้ ใครต้องการทำอะไร การที่สมาชิกในทีมแต่ละคนมีอุดมคติเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการแบ่งปันบทบาทและความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกแต่ละคนควรมีทักษะความคิดที่จะดำเนินงานของตนอย่างอิสระ มีความรับผิดชอบและอภิปรายอย่างเปิดเผย ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง

เอิบ พงบุหงอ (2563) การทำงานแบบญี่ปุ่นมุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าการให้ทำงานแบบปัจเจกบุคคล การสร้างความสามัคคีโดยการกระจายความรับผิดชอบแก่สมาชิกในกลุ่ม ทุกคน ในการแก้ปัญหาจะใช้กลุ่มมากกว่า เชี่ยวชาญ เพราะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน กลุ่มงาน ในองค์กรจะมีขอบเขตจำกัดตามความรับผิดชอบของกลุ่มเท่านั้น บริษัทจะเป็นผู้ประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่มและการฝึกอบรมต่างๆ การประเมินผลงานจะประเมินจากขนาดของกลุ่ม จำนวนครั้งของการย้ายงาน จำนวนและความเร็วในการผลิต การทำงานเป็นทีม ทำให้มีความรู้กว้างขึ้น โดยภาระงานของกลุ่มหนึ่งจะมีการแบ่งงานตามภาระหน้าที่ให้กับแต่ละคนทำ โดยภาระหน้าที่ของกลุ่มต้องใช้ความพยายามทุ่มเทร่วมกัน

Pongpat (2009) การทำงานเป็นทีมแบบญี่ปุ่นนั้นมักเกี่ยวข้องกับ การบริหารนโยบาย (HOSHINKANRI) ซึ่งประกอบไปด้วยการระบุทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) HOSHINKANRI เป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเน้นความร่วมมือกันระหว่างทรัพยากรต่างๆ ในการพัฒนาองค์กรเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมศักยภาพ ความสามารถขององค์กร เกิดการกระจายนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติงานเพื่อการร่วมมือการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

บัณฑิต โรจน์อารยานนท์ (2547) พนักงานชาวไทยมีการทำงานเป็นทีมน้อยกว่าญี่ปุ่น ความคิดที่มาร่วมมือกันรวมพลังกันทำงานเพื่อองค์กรก็มีน้อยกว่าคนญี่ปุ่น ทำให้การประสานงานระหว่างฝ่ายทำได้ไม่ดีนัก มักจำกัดขอบเขตงานของตัวเอง ก่อให้เกิดกำแพงระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะประสบปัญหาดังกล่าวเมื่อร่วมงานกับคนไทย สาเหตุหนึ่งอาจมาจากระดับความภักดีต่อองค์กรของคนไทยและคนญี่ปุ่นมีไม่เท่ากัน คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะทำงานเป็นทีมและ

ให้ความสำคัญกับทีม และจะไม่แบ่งเขตกันอย่างชัดเจน แม้งานนั้นจะเป็นงานของอีกฝ่ายก็ตาม ถ้ามีเหตุจำเป็นก็จะเข้ามาช่วยทำถือว่าเป็นการทำงานเพื่อองค์กร การพัฒนาองค์กรเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพควรเข้าใจการการพัฒนาทีมแบบ 4H ดังรูปที่ 2.3 (ทินภาส พาหะนิชย์, 2557)



รูปที่ 2.3 ขั้นตอนการพัฒนาทีมแบบ 4H

ที่มา : ทินภาส พาหะนิชย์, 2557, น.150

คีลี และสุนันทา เสียงไทย (2552) การทำงานเป็นทีมจะสะท้อนให้เห็น โดยวิธีการประเมินพนักงานที่บริษัทญี่ปุ่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของการทำคุณประโยชน์ให้กับทีมงานและผลิตภาพของบริษัท มากกว่าบนพื้นฐานความมีประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคล ประเด็นการประเมินที่สำคัญคือ ทักษะคติในการทำงาน การมาทำงานตรงเวลา ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานนอกเหนือไปจากความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมักจะมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้จริงยิ่งไปกว่านี้การประเมินผลของปัจเจกบุคคลก็ทำขึ้น โดยรักษาความสมดุลกับการประเมินพนักงานคนอื่น ๆ โดยหลักๆ แล้วไม่มีพนักงานคนใดที่จะได้รับการประเมินว่ามีผลงานดีเยี่ยม (สูงกว่าทุก ๆ คนในกลุ่ม) หรือแย่มาก (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ระบบอาวุโส

Powell (2016) ระบบอาวุโสเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของลัทธิขงจื้อซึ่งเป็นปรัชญาที่บ่งบอกถึงวัฒนธรรมและศาสนาของญี่ปุ่นซึ่งก่อให้เกิด ระบบค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโสลำดับชั้นและการเคารพผู้อาวุโสซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นเมื่อพนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์เมื่อทำงานผ่านไปหลายปีจะมี โอกาสใหม่ ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน การเพิ่มค่าแรง ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนาอาชีพและขึ้นเงินเดือนพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทเป็นระยะเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับ (Haghiriian, 2010) ระบบอาวุโสมีการเลื่อนตำแหน่งและค่าจ้างขึ้นอยู่กับระยะเวลาในบริษัท โดยมีข้อสันนิษฐานว่าอายุงานมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมา การฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นการฝึกปฏิบัติงานจริงและอาศัยการเรียนรู้จากพนักงานอาวุโส โดยพนักงานจะเริ่มต้นด้วยการดูคนอื่นทำงานภายใต้การดูแลของพนักงานอาวุโสและในที่สุดก็สามารถทำงานนั้น ได้ของตนเองโดยไม่มีใครดูแล ดังนั้น พนักงานจึงต้องพึ่งพาหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานอาวุโส

มานะ ชัยวงศ์โรจน์ (2534) ระบบอาวุโส หมายถึง อายุงานของพนักงาน คือปีที่จบการศึกษาหรือปีที่เข้าทำงานกับบริษัท ซึ่งใช้ในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งงาน ถึงแม้ว่าจะมีหลายกรณีตัวอย่างที่พนักงานซึ่งทำงานมานานยังทำงานในระดับล่างอยู่ก็ตาม โครงสร้างแบบนี้เป็น โครงสร้างพื้นฐานของ โครงสร้างองค์กรในญี่ปุ่น แนวคิดระบบนี้ทำให้เกิดความสงบสุขและเสถียรภาพและส่งผลให้เกิดความเท่าเทียมกัน ขณะที่ (บรรจง อมรชีวิน, 2551) กล่าวว่า สังคมญี่ปุ่นยังมีลำดับชั้นของสังคมอยู่ และพิจารณาถึงบุคคลที่อาวุโสกับบุคคลที่อ่อนอาวุโสกว่า พื้นฐานของความสัมพันธ์แบบผู้อาวุโส (SENPAI) กับ ผู้อ่อนอาวุโส (KOHAI) โดยพิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน รวมถึงตำแหน่งงาน สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันของพนักงาน

ปัญหาของระบบอาวุโสอีกประการคือ ระบบนี้มีความล้าสมัยและให้ความสำคัญกับปัจจัย เช่น ความภักดีและพฤติกรรมมากกว่าความสามารถและผลงานของตนนอกจากนี้ ระบบอาวุโสได้ฝังรากลึกในวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น พนักงานยังตระหนักด้วยว่าการกระทำทางพฤติกรรมของพวกเขาสามารถส่งผลในทางลบและในทางบวกต่อ โอกาสทางอาชีพและความสัมพันธ์ภายในบริษัทของพวกเขา พนักงานใหม่จะไม่วิพากษ์วิจารณ์หรือไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่องปกติที่พนักงานใหม่จะไม่วิพากษ์วิจารณ์หรือไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา และจำเป็นต้องคำนับผู้บังคับบัญชาเพื่อแสดงความเคารพ (Imanari & Ohtsu, 2002) นอกจากนี้ยังมี

ข้อจำกัดที่พนักงานหลีกเลี่ยงแสดงความคิดเห็น หลีกเลี่ยงการแสดงความรู้สึกเนื่องจากต้องสื่อสารกับผู้อื่นอย่างสุภาพ (Wolf, 2013)

คิลี และสุนันทา เสียงไทย (2552) ระบบอาวุโสจะได้รับ ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ทำงานให้กับองค์กร พนักงานที่มีอายุน้อยจะค่อย ๆ ปรับเงินเดือนตามอายุงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะยึดถือปฏิบัติตามระบบอาวุโส ที่มีการประเมินผลงานโดยมีความเห็นชอบจากกลุ่ม ส่วนการเลื่อนขั้นนั้นมักจะเกิดขึ้นช้าเนื่องจากมีผลระยะยาวทั้งต่อพนักงานและต่อบริษัท (เอมหรือรณ์ ธรรมธีร์สุทธา, 2560) อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีความอาวุโสควรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการปฏิบัติงานตลอดจนเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี และเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทน เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างซื่อสัตย์และเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ณัฐพันธ์ เชนันท์, 2545)

รัตนาศิร (2558) ระบบอาวุโสแสดงให้เห็นถึงสถานทางสังคมที่แตกต่างกันไปตามลำดับขั้น ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าจะอยู่ในสถานะที่เหนือกว่า ส่วนผู้อ่อนอาวุโสก็อยู่ในสถานะที่ต่ำกว่า เป็นความสัมพันธ์ที่พบเห็นได้ทั่วไปทั้งในโรงเรียน มหาวิทยาลัย ไปจนถึงในสถานที่ทำงาน ผู้อาวุโส ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า เซ็นไป แปลว่า ผู้มาก่อน ส่วนผู้อ่อนอาวุโส เรียกว่า โคโฮ แปลว่า ผู้มาทีหลัง ในเชิงธุรกิจ ระบบอาวุโสถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการกำหนดความสัมพันธ์ ทั้งสถานะ ตำแหน่ง และค่าตอบแทน ซึ่งจะมากขึ้นตามอายุงาน รวมถึงการแสดงออกในที่สาธารณะ เช่น ในการประชุม ผู้ด้อยอาวุโสจะนั่งติดประตู เรียกว่า ชิโมชะ ส่วนผู้อาวุโสจะนั่งถัดเข้าไปข้างใน หรือนั่งติดกับแขกคนสำคัญ เรียกว่า คามิชะ โดยส่วนใหญ่ที่นั่งที่ไกลประตูทางเข้าที่สุด

การโฮเร็นโซ

Kameda (2013) Horenso (โฮเร็นโซ) เป็นตัวช่วยที่ใช้พยางค์แรกของ Hokoku (โฮโคคุ) แปลว่า การรายงาน Renraku (เร็นระคุ) แปลว่า การติดต่อ และ Sodan (โซดัน) แปลว่า การปรึกษา ซึ่งคือพื้นฐานของการสื่อสารในธุรกิจญี่ปุ่น เป็นกระบวนการสื่อสารที่ต่อเนื่องและร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

1) โฮโคคุ (การรายงาน) หมายถึงการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคืบหน้าของผลงาน หรือการรายงานผลงานตามเวลา หรือคำสั่งที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา

2) เร็นระคุ (การติดต่อ) หมายถึงการส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของความสำเร็จของตนเองต่อผู้ที่ต้องการ

3) โซคัน (การปรึกษา) หมายถึงการปรึกษาหารือและการอภิปรายอย่างต่อเนื่อง โดยปกติกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขและขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก

การโฮเร็นโซควรใส่ใจกับการตัดสินใจเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมในการสื่อสาร เช่น การพูด การส่งอีเมล การส่งเอกสาร หรือเครื่องมืออื่นๆ ขึ้นอยู่กับความเร่งด่วน เนื้อหา และความสำคัญของแต่ละข้อความ ตระหนักว่าจุดประสงค์ของข้อความไม่ใช่เพียงเพื่อส่งความคิดแต่ยังต้องทำให้อีกฝ่ายเข้าใจถูกต้อง ฟีกฝน SWIH (ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และอย่างไร) อย่างละเอียดและหลีกเลี่ยงความคลุมเครือในข้อความ ควรแยกข้อเท็จจริงจากความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง

วรณัน แก้วนิษฐ์ (2560) ในองค์กรญี่ปุ่นไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ จะใช้การสื่อสารแบบโฮเร็นโซทั้งหมด ดังนั้นโฮเร็นโซจึงเป็นการสื่อสารที่สำคัญและเป็นพื้นฐานการสื่อสารในองค์กรญี่ปุ่น การโฮเร็นโซไม่ใช่แค่ การรายงาน การประสานงาน การปรึกษาเพียงอย่างเดียวควรคำนึงถึงผู้ฟัง เนื้อหาที่เหมาะสม และเวลาที่เหมาะสมในการรายงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับผู้ฟังมากที่สุด ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรญี่ปุ่นเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โฮเร็นโซประกอบไปด้วยหลัก 3 ประการประกอบไปด้วย

1) โฮโคะคุ (การรายงาน) หมายถึง การรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคืบหน้าการเปลี่ยนแปลง และผลการทำงาน และ รับคำแนะนำ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา โดยการรายงานจะเริ่มต้นจาก ประเด็นของเนื้อหาการรายงาน บทสรุปที่เป็นหัวใจสำคัญของการรายงาน อธิบายเพิ่มเติมและรายงานความคืบหน้า ตามด้วยบทสรุปส่วนตัวและความคิดเห็นส่วนตัวตามลำดับ เนื้อหาการรายงานต้องตรงไปตรงมากระชับเป็นรูปธรรม

2) เร็นระคุ (การติดต่อ) หมายถึงการส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของเจตจำนงของตัวเองสำหรับผู้ที่อาจต้องการ เพื่อประสานงานด้านข้อมูลการทำงาน ภาระหน้าที่ ใให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยไม่ใส่ความเห็นหรือการความคิดของตัวเองลงไป ซึ่งการติดต่อสื่อสารถือเป็นส่วนสำคัญของการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการร่วมมือซึ่งกันและกันในแต่ละส่วนงานเป็นผลให้เกิดความราบรื่นในการทำงานของทุกหน่วยงาน รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ดีของแต่ละฝ่ายอีกด้วย (กัญญารัตน์ พงศ์ภุริศสุก โชค, 2562) การติดต่อระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วต้องทราบถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของเนื้อหาการรายงาน และ

กล่าวถึงประเด็นสำคัญและวัตถุประสงค์ที่ต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชา ระยะเวลาในการดำเนินงานต้องระบุอย่างชัดเจน ณ สถานที่ใด เหตุผลที่ดำเนินงานในลักษณะนี้ ผู้ได้บังคับบัญชา ควรชี้แจงถึงสาเหตุให้รับทราบ และมีข้อมูลอธิบายประกอบเพิ่มเติมเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้น เช่น เอกสาร ขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชา ควรเป็นกลางทางความคิด รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3) โศกตัน (การปรึกษา) หมายถึง การปรึกษาหารือและการอภิปรายอย่างต่อเนื่องกับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข และขอความคิดเห็นกับข้อเสนอแนะ

ทินภาส พาหะนิชย์ (2557) การทำงานแต่ละวันแต่ละฝ่ายจะมีการโฮเร็น โชในฝ่ายเพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงาน เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และเป็น โอกาสที่ดีที่จะได้รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพการใช้โฮเร็น โชได้อย่างมีประสิทธิภาพมีวิธีการหลากหลายประการตัวอย่างเช่น การแสดงออกอย่างมั่นใจ อธิบายจาก ใหญ่ไปหาเล็ก เริ่มต้นจาก ภาพรวม จากนั้นพูดถึงประเด็นสำคัญเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ฟังแล้วอธิบายลงลึกในรายละเอียด การตอบให้ตรงประเด็นโดยกำหนดประเด็นที่ต้องตรวจสอบอยู่เป็นระยะ ติดต่อกับหัวหน้าหรือลูกน้อง และสร้างความคิดรวบยอดไว้เสมอ ในกรณีเกิดปัญหาถ้ารายงานให้อีกฝ่ายทราบแต่เนิ่นๆ จะทำให้ตระหนักถึงปัญหาและชี้แนะแนวทางรับมือได้ทันที

การโฮเร็น โช ส่งผลให้เกิดการดำเนินงานธุรกิจได้มีประสิทธิภาพ และเกิดแก้ไขปัญหา ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน ทำให้เกิดการประสานงานอย่างทั่วถึง และเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กรตั้งแต่การรายงาน การติดต่อ และการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ส่งผลให้กระบวนการทำงาน การแก้ไขปัญหา และ เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านการสื่อสารในการทำงานที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การหมุนเวียนงาน

Haghirian (2010) การหมุนเวียนงานคือระบบที่หมุนเวียนพนักงานไปแผนกต่างๆของบริษัท โดยเป็นลักษณะที่โดดเด่นของการทำงานแบบญี่ปุ่น วิธีนี้ช่วยให้พนักงานแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติงานได้แตกต่างกันด้วยการหมุนเวียนงานพนักงานจะสามารถสัมผัสได้ภาคส่วนต่างๆของบริษัท และสามารถเรียนรู้ทักษะต่างๆ ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายและเข้าใจภาพรวมของบริษัท และช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานภายในบริษัทและการปรับการจ้างงานได้ง่ายและเพื่อให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และได้รับการปรับปรุงงานในปัจจุบันและเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทักษะที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งการหมุนเวียนงานไม่ใช่การลดตำแหน่งแต่เป็นการพัฒนาความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ของแต่ละคน เนื่องจากการทำงานภายในบริษัทญี่ปุ่น โดยการหมุนเวียนงานเป็นเรื่องปกติที่จะมีการเวียนตำแหน่งงานของพนักงานเพื่อพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ปรับปรุงอยู่เสมอซึ่งส่งผลดีแก่ตัวพนักงานเองและส่งผลดีต่อองค์กร อีกทั้งยังเกิดการแบ่งปันความรู้ถ่ายทอดสู่พนักงานที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นๆและย้ายไปทำงานในตำแหน่งใหม่เพื่อฝึกฝนงานใหม่ลักษณะการหมุนเวียนงานเช่นนี้เกิดขึ้นทั้งผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานปฏิบัติงาน (รังสรรค์ เลิศในสัจย์, 2555)

Nwoka and Otuya (2013) การหมุนเวียนงาน คือ การย้ายพนักงานจากงานเฉพาะทางไปยังอีกงานหนึ่ง โดยผ่านการฝึกอบรมและให้โอกาสในการปฏิบัติงานแยกกันตั้งแต่สองงานขึ้นไป โดยหมุนเวียนกันไปเพื่อช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานก่อให้เกิดการจัดการที่ง่ายขึ้น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยให้บุคลากรได้ทำความรู้จักตนเองว่าเรามีความชอบในการทำงานด้านใดจากการทดลองปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างในพื้นฐานทางความรู้ ทักษะและคุณสมบัติของการปฏิบัติงาน (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545) และมีประโยชน์หลากหลายด้านซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน ก่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาของพนักงานและได้รับการส่งเสริมประสบการณ์ นายจ้างได้เรียนรู้เกี่ยวกับพนักงาน เกี่ยวกับความสามารถในมิติใหม่ๆเพื่อตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง ช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายในงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากวัฒนธรรมองค์กรต้องเรียนรู้ ควรสร้างวัฒนธรรมการย้ายงานให้สม่ำเสมอเพื่อ เข้าใจงานที่หลากหลายไม่ให้อึดองว่า เป็นการลงโทษ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อไม่ให้พนักงานมองว่า การหมุนเวียนงานเป็นการถูกลงโทษมากกว่า และเกิดประโยชน์ ดังนี้ (กรกมล กิจคงชีพ และมณฑล สรไกรกิติกุล, 2559)

1) ก่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาของพนักงาน โดยมี 2 มุมมอง มุมมองแรก พนักงานที่หมุนเวียนงานจะสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานได้เร็วและมีความก้าวหน้าในอาชีพกว่าพนักงานที่ไม่ได้หมุนเวียนงาน และมุมมองที่สอง คือ การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานมีความรู้ที่หลากหลาย เนื่องจากการได้รับการสั่งสมประสบการณ์มากกว่า

2) นายจ้างได้เรียนรู้เกี่ยวกับพนักงาน เกี่ยวกับความสามารถในมิติใหม่ๆและเพื่อที่จะพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้ทราบจุดแข็งและความสามารถส่งผลให้นายจ้างสามารถตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง

3) ช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายในงาน การที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื้อหาหน้าที่ที่มีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและลดความเบื่อหน่ายของพนักงาน ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากวัฒนธรรมองค์กรต้องเรียนรู้ ควรสร้างวัฒนธรรมการย้ายงานให้สม่ำเสมอเพื่อ เข้าใจงานที่หลากหลายไม่ให้ถูกมองว่าเป็นการลงโทษ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อไม่ให้พนักงานมองว่า การหมุนเวียนงานเป็นการถูกลงโทษมากกว่า และเกิดประโยชน์

การฝึกอบรมและพัฒนา

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2557) TOYOTA มีแนวคิดที่กล่าวว่า “MONOZUKURI WA HITOZUKURI” ซึ่งหมายความว่า “การสร้างผลงาน คือ การสร้างคน” และไม่สามารถแยกการพัฒนาคนออกจากกระบวนการพัฒนางาน ถ้าเราต้องการที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว

ธัญญา ผลอนันต์ (2540) การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะพิเศษประกอบไปด้วย

1) การเน้นมนุษย์สัมพันธ์ วิธีถ่ายทอดและสอนเทคโนโลยีที่ดีที่สุดคือการถ่ายทอดและสอนกันโดยตรงจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง และวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้คือ การปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

2) การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทต้องดูแลเอาใจใส่ในการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยผลที่ได้จากการฝึกอบรมคือ ทักษะ ความรู้ และ

ประสบการณ์ที่ได้รับถือว่าเป็นสินทรัพย์ของบริษัท ไม่ใช่สินทรัพย์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วพนักงานต้องนำมาแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมพนักงานที่บริษัทลงทุนไปนั้นก็เริ่มขยายวงกว้างมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการจ้างงานนั้นเป็นการจ้างงานในระยะยาว

3) เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องและมีความสามารถรอบด้าน จากสถานภาพที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องในระยะยาวแม้จะไม่เป็นทางการก็ตาม โดยจุดเน้นของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ทั่วไปรอบตัวส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

4) มีจุดประสงค์ที่หลากหลายเพื่อความพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของบริษัท อีกทั้งเพื่อความอยู่รอดของบริษัท บริษัทต้องพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยรูปแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนานั้นมีทั้งหมด 3 รูปแบบประกอบไปด้วย

1) การพัฒนาอาชีพ คือ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในระยะยาวภายในบริษัท โดยมาจากการฝึกอบรมในงาน หรือ On the job training การโยกย้ายบุคลากรและการฝึกอบรมตามตำแหน่ง

2) การฝึกอบรมเพื่อสนองความจำเป็นเฉพาะอย่าง โดยส่วนใหญ่มักจัดภายนอกบริษัทเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศและเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ โดยบริษัทจะส่งพนักงานเข้าอบรมจากหลักสูตรภายนอกส่งผลให้พนักงานสามารถพบปะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลต่างบริษัท

3) การอบรมอย่างไม่เป็นทางการและการพัฒนาตนเอง มีวิธีที่สำคัญๆคือระบบพี่เลี้ยงซึ่งให้พนักงานอาวุโสให้ดูแลพนักงานใหม่และอบรมในด้านต่างๆ โดยข้อดีของการฝึกนี้คือมีบรรยากาศเป็นมิตรและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ข้อเสียคืออาจส่งเสริมความแตกแยกเป็นกลุ่มย่อยๆ ถัดมาคือ ชมรมศึกษาอาสาสมัครโดยสมาชิกในชมรมจะพบปะกันสม่ำเสมอเพื่อศึกษา

สาระสำคัญและสิ่งที่ใส่ใจร่วมกัน และสุดท้ายคือ การพัฒนาตนเอง โดยเข้าเรียนในหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องกับวิชาชีพและหลายบริษัทให้การสนับสนุนทางการเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอบและเป็นการจูงใจให้พนักงานปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น บางบริษัทก็นำมาโยงไว้กับการเลื่อนตำแหน่ง

บุญพา รอชัยกุล (2554) การสร้างบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นที่มีความค่ามากที่สุดเพราะมีความแตกต่างกับทรัพยากรอื่นๆตรงที่คนสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ไม่รู้จบ และ “คุณภาพของคนอยู่ที่ผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์” โดยส่วนประสมในการพัฒนาบุคลากร (HITOZUKURI's Mix) ประกอบด้วย

- 1) People Problem (พนักงานหรือปัญหา)
- 2) Process (กระบวนการ)
- 3) Principle and Practice (หลักการและวิธีปฏิบัติ)
- 4) Promotion and Motivation (สร้างขวัญและแรงจูงใจ)

กระบวนการการสร้างบุคลากร และการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญา มีความเข้าใจ ทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับควมรับผิดชอบตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรม โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นจนบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ขององค์กรภายใต้งบประมาณที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างคนแบบ HITOTSUKURI ที่มีจิตวิญญาณแบบ MONOTSUKURI นั้นควรอาศัยหลักการเช่น สร้างคนที่มีคุณภาพสูง มีทักษะความรู้และเทคโนโลยี มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ คิดเป็นทำเป็น เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีใจรักและทุ่มเทในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุด มีการปรับปรุงการสอนการสร้างคนอย่างต่อเนื่อง (วุฒิพงษ์ ปะวะสาร, 2562)

เฉลริสา นันทา และเอิบ พงบุญหอ (2558) ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร MONOZUKURI ต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้านซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านร่างกาย

1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นทักษะในการจับประเด็นของเหตุการณ์ โดยรอบทั้งเชิงโครงสร้างและเชิงแนวความคิด และเข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว

2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) เป็นการสังเกตและวิเคราะห์คำพูดของผู้ที่สนทนาด้วย แล้วสามารถโต้ตอบโดยใช้คำพูดหรือการสื่อสารที่เหมาะสม นั่นคือ เป็นทักษะในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งต้องมีความเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย จึงจะทำให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างราบรื่น

3) ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) เป็นทักษะความชำนาญเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุ นั่นคือ เป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น)

ไคเซ็น มาจากคำว่า ไค คือ การเปลี่ยนแปลง และ เซ็น คือ ดี ซึ่งนั่นก็คือ การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น โดยรวมจะมีความหมายว่าการปรับปรุง แต่ถูกใช้ในความหมายว่า “ปรับปรุงแล้วยังต้องปรับปรุงอีก หรือการทำให้ดีขึ้นโดยไม่รู้ยอมพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่” โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ดังนั้นไคเซ็น จึงเป็น “กลไกที่ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงอย่างไม่มีที่สิ้นสุด” (มานะ ชัยวงศ์โรจน์, 2538) ไคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่ทำในแต่ละวัน โดยแก้ไขงานตัวเองอย่างต่อเนื่องด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้มีความสะดวกสบาย ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีคุณภาพ ใช้เวลาน้อยลง ประหยัดทรัพยากร และมีความปลอดภัย ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร โดยบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกิจกรรม (สมภาร วรรณรถ, 2560)

Haghirian (2010) ไคเซ็นเป็นแนวคิดที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดสำหรับการจัดการของญี่ปุ่น ไคเซ็นมาจากภาษาญี่ปุ่นแปลว่า "การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง" ไคเซ็นเป็นทัศนคติเชิงบวกหรือปรัชญาในการสร้างสูงสุดคุณค่าและคุณภาพให้กับลูกค้า ประเด็นหลักของไคเซ็นคือการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ในชีวิตประจำวันเพื่อเพิ่มผลผลิต ความปลอดภัยสำหรับพนักงานทุกคน และประสิทธิผลของกระบวนการทางธุรกิจ ในขณะที่ลดของเสียเป้าหมายโดยรวมคือการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์

วุฒิพงษ์ ปะวะสาร (2562) ไคเซ็น เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่ต้องทำประจำทุกวันอยู่แล้ว จึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจังและมีหลักการมากขึ้น โดยต้องทำให้ง่ายขึ้นและลดต้นทุน ถ้าทำแล้วเกิดความยุ่งยากถือว่าไม่เป็นไคเซ็น วัฒนธรรมไคเซ็นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดเป็น “วัฒนธรรมองค์กร” ให้ได้และที่สำคัญคือ การทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของกิจกรรมอย่างจริงจังสม่ำเสมอ ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กร ทำงานเป็นทีมและต้องคำนึงว่างานที่ทุกคนต้องทำและรับผิดชอบมีสองส่วน คือ งานประจำ และการปรับปรุงงาน (ศักชัย อรุณรัศมีเรือง, 2556)

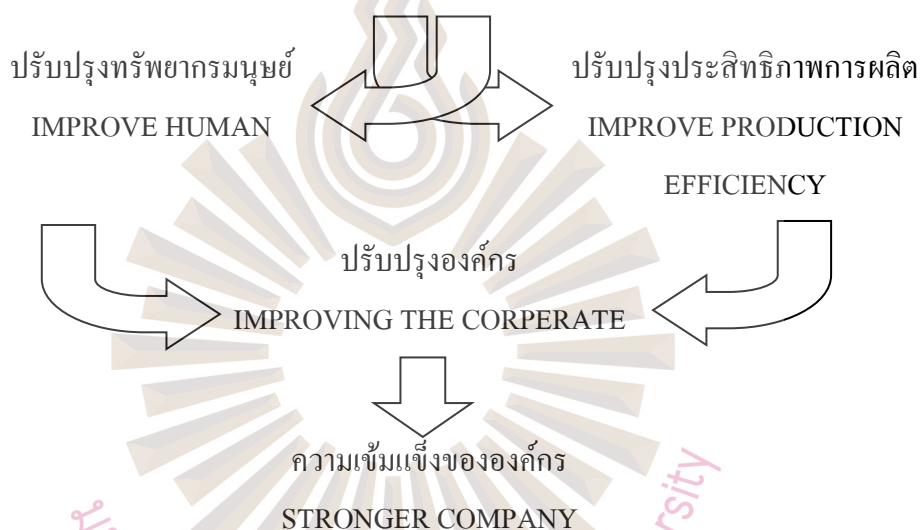
ปารดา บัณฑุรนิพิท (2555) ไคเซ็น คือ การให้พนักงานพิจารณาปัญหา เกิดแนวคิดหาวิธีการและมาตรการนำเสนอปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองโดยไม่ติดกับดักของกรอบความคิดแบบเดิมๆ โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยโดยไม่ต้องใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี โดยมีความหมายแฝงถึงการปรับปรุงที่ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายและการลงทุนเพียงน้อยนิด เมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ ไคเซ็น จึงเป็นวิธีที่มีความเสี่ยงต่ำ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกแห่ง ไม่ว่าจะบริษัทใด ต่างก็มีสิทธิ์ได้รับประโยชน์จากการไคเซ็น เท่าเทียมกันหากมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและประยุกต์ใช้กระบวนการไคเซ็น อย่างถูกต้องและเหมาะสม (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2541)

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2549) ไคเซ็น คือ การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและผลักดันนวัตกรรมใหม่และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- 1) การมีจิตสำนึกในการไคเซ็น และมีความคิดในเชิงนวัตกรรม (effort improvement)
- 2) การสร้างระบบงานและโครงสร้างที่เกื้อกูลกัน มีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ ได้แก่ Cost reduction, eliminate MURI-MURA-MUDA, JIT (Just in Time), CS (Customer Service) in next process, JIDOKA, PPS (Practical Problem Solving)
- 3) การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวความคิดและแนวทาง Share idea, learning from mistake, standardized, YOKOTEN (ถ่ายโอนความรู้)

มานะ ชัยวงศ์โรจน์ (2538) ไคเซ็น มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดกลไกในระบบการบริหาร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทำงานในแต่ละวัน ส่งผลให้เกิดการยกระดับมาตรฐานในการทำงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจากทั้งส่วนตัวหรือจากทั้งกลุ่มงานเพื่อ

ปรับปรุงงานประจำวันที่ทำอยู่ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของพนักงานรวมทั้งการนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในทางให้เกิดประโยชน์ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกของการมีจุดมุ่งหมายการทำงานร่วมกัน เพื่อวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของงานเพื่อการเพิ่มผลผลิตและการสร้างศักยภาพขององค์กร เนื่องจากปรัชญาของกิจกรรมคือ ทำงานให้น้อยลงด้วยการปรับปรุงการทำงานด้วยตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยมุ่งไปที่การเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานทุกระดับชั้นซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ใช้อยู่กับงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ (ซาริน่า ไวยสุภี, 2554)



รูปที่ 2.4 วัตถุประสงค์ของไคเซ็น

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2006 อ้างถึงใน ซาริน่า ไวยสุภี, 2554, น. 11

วุฒิพงษ์ ปะวะสาร (2562) ไคเซ็น เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่ต้องทำประจำทุกวันอยู่แล้ว จึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจังและมีหลักการมากขึ้น โดยต้องทำให้ง่ายขึ้นและลดต้นทุน ถ้าทำแล้วเกิดความยุ่งยากถือว่าไม่เป็น KAIZEN และ การปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือ นวัตกรรม ที่ได้จากการลงทุนด้านเทคโนโลยี หรืออุปกรณ์ ก็ไม่ถือว่าเป็น ไคเซ็น เช่นกัน โดยทั้ง ไคเซ็น และ นวัตกรรมมีความใกล้เคียงกันแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

- 1) ด้านการวางแผน โคอเซ็นเน้นการวางแผนระยะยาวและมีความต่อเนื่อง ขณะที่นวัตกรรมเน้นการวางแผนระยะสั้นและไม่มีความต่อเนื่อง
- 2) ด้านการปรับตัว โคอเซ็นปรับตัวและเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่นวัตกรรมใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด
- 3) ด้านการมีส่วนร่วม โคอเซ็นเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ขณะที่นวัตกรรมจะเลือกบุคคลเฉพาะกลุ่มที่มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ
- 4) ด้านการใช้จ่ายเงินลงทุน โคอเซ็นใช้เงินลงทุนน้อยจากการใช้เทคโนโลยีเดิมและใช้ทักษะการทำงานแบบเดิม ขณะที่นวัตกรรมใช้เงินลงทุนจำนวนมากจากการค้นหาเทคโนโลยีใหม่ๆและอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- 5) ด้านการบริหารข้ามสายงาน โคอเซ็น เน้นการบริหารข้ามสายงาน ขณะที่นวัตกรรมมุ่งเฉพาะงานในหน้าที่

นิศย์ สัมมาพันธ์ (2541) โคอเซ็น และฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ 2 อย่างได้แก่ การรักษาสภาพและการปรับปรุง ซึ่งการรักษาสภาพหมายถึง กิจกรรมที่มุ่งไปสู่การรักษาสภาพของบรรดามาตรฐานที่ดี ทั้งด้านเทคโนโลยี มาตรฐานการบริหารและมาตรฐานการปฏิบัติด้านการฝึกอบรม และการรักษาวินัยอย่างเคร่งครัดโดยให้ทุกคนทำตามระเบียบปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน (Standard Operating Procedure) สำหรับการปรับปรุงหมายถึง กิจกรรมใดๆที่มุ่งยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายเพื่อ QCD ซึ่งประกอบไปด้วย คุณภาพ ต้นทุน และการส่งมอบ

- 1) คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณภาพของสินค้าสำเร็จรูปและกระบวนการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลิตผลและบริการ
- 2) ต้นทุน (Cost) หมายถึง ต้นทุนรวมทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต การขาย การให้บริการ
- 3) การส่งมอบ (Delivery) หมายถึง การส่งมอบอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ไม่มีปัญหาด้านคุณภาพและต้นทุนระหว่างทางในการนำส่ง และครบถ้วนเต็มตามปริมาณลูกค้าต้องการภายในเวลานัดหมาย

เมื่อเงื่อนไขทั้ง 3 อย่าง เป็นไปได้ด้วยดีเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ ลูกค้าน่าจะพึงพอใจอีกทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อความร่วมมือกันระหว่างฝ่าย นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญได้แก่ ผลิตภาพ ความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงานและขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

กิจกรรม 5ส

วุฒิพงษ์ ปะวะสาร (2562) 5 ส คือหลักการจัดระเบียบและปรับปรุงสถานที่ทำงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้น ประกอบไปด้วย

1) เซริ หรือ สะสาว แยกระหว่างของที่จำเป็นต้องใช้กับของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ออกจากกัน โดยมีหลักการคือ ส้ารวจ แยกแยะ และจัด ส่งผลให้เกิดพื้นที่ในการทำงานเพิ่มขึ้น ลดความสูญเปล่าในการซื้ออุปกรณ์ ของดีของเสียไม่ปะปนกัน ลดความสูญเสียในการผลิต ลดเวลา

2) เซตง หรือ สะดวก การจัดการสิ่งของให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อสร้างความสะดวกในการทำงานโดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพในการค้นหาสิ่งของ คุณภาพในการเก็บรักษา เพื่อป้องกันการเสื่อม ความปลอดภัยในการจัดเก็บเพื่อไม่ให้เกิดอันตราย ส่งผลให้ ลดเวลาในการหยิบของใช้งาน ตรวจสอบสิ่งของได้ง่ายขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และปลอดภัยจากการทำงาน

3) เซโซ หรือ สะอาด การทำความสะอาดเครื่องมือ อุปกรณ์มุ่งเน้นที่การบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ยืดการใช้งานของอุปกรณ์ สภาพการทำงานที่ดี และลดปัญหาความสกปรก

4) เซคะลี หรือ สร้างมาตรฐาน รักษามาตรฐานการทำงานในสถานที่ทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อความเรียบร้อย และความปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งมาตรฐานคือสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผล และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยหาสาเหตุของปัญหาและทำการแก้ไข

5) ซิซิเกะ หรือ สร้างวินัย สร้างการทำงานภายใต้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีการอบรมสร้างความเข้าใจในการรักษาความสะอาดและหัวหน้างานต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

ประโยชน์ของ 5ส นั้นก็ให้เกิดประโยชน์หลากหลายประการกับบริษัท เนื่องจากช่วยให้พนักงานมีวินัยในตนเอง ช่วยให้สามารถมองเห็นจุดอ่อนและปัญหาต่างๆ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างทัศนคติและแรงจูงใจที่ดีในการทำงานช่วยเพิ่มพูนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

กระบวนการ PDCA

นิตย สัมมาพันธ์ (2541) PDCA เปรียบเสมือนการทำงานของวงล้อหรือที่เรียกว่าวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) และมุ่งความสนใจที่ความเพียรของมนุษย์ และเป็นเครื่องมือการประกันความต่อเนื่องของวงจรเดมมิ่ง โดยวงจรเดมมิ่งแบ่งออกเป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอนประกอบไปด้วย

1) วางแผน (Plan) หมายถึงการตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง และกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) ทำตามแผน (Do) หมายถึง นำแผนลงสู่การปฏิบัติ

3) ตรวจสอบติดตาม (Check) หมายถึง การประมวลผลวัดผลความก้าวหน้าว่าทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามแผนหรือไม่ และดำเนินการไปสู่การบรรลุผลการปรับปรุงตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้มากน้อยเพียงใด

4) ปรับแต่งเติม (Action) ทำตามแผนเข้าสู่มาตรฐานของระเบียบใหม่ เพื่อป้องกันการตกกลับคืนสู่สภาพปัญหาเดิม หรือ เพื่อที่จะตั้งเป้าหมายการปรับปรุงครั้งใหม่



รูปที่ 2.5 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ PDCA หรือ Deming Cycle

ที่มา: วุฒิพงษ์ ปะวะสาร, 2562, น. 36

ในการเริ่มต้นการทำ PDCA ต้องสร้างความมั่นคงให้กับกระบวนการเดิมก่อนหรือที่เรียกว่า วงจรวางแผนมาตรฐานหรือ SDCA ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนมาตรฐาน ทำ ตรวจสอบ ปรับ เนื่องจากทุกครั้งที่เกิดปัญหาหรือความผิดปกติในกระบวนการทำงานจะมีการตั้งคำถามว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะไม่ได้มีมาตรฐานใช่หรือไม่ ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะมีมาตรฐานไม่เพียงพอใช่หรือไม่ หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะไม่มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน โดยก่อนการดำเนินการตามหลัก PDCA ควรสร้างมาตรฐานในกระบวนการปัจจุบันก่อน และปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น หรือกล่าวได้โดยสรุปคือ SDCA เป็นการทำให้เป็นมาตรฐาน สร้างความมั่นคงและรักษาสภาพ ขณะที่ PDCA ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของฝ่ายบริหารและหัวหน้างาน

คูเมะ (2540 อ้างถึงใน วาสนา สุริย์เดชะกุล, 2556) การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ จัดเป็นกิจกรรมการปรับปรุงและการควบคุมที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปฏิบัติแก้ไข โดยการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ ตรวจสอบ ผลลัพธ์ที่ได้ และถ้าผลลัพธ์ไม่ได้ตามที่คาดหมายไว้ จะมีการทบทวนแผนการเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น การควบคุมและการปรับปรุงสามารถอธิบายได้อีกแบบหนึ่งก็คือ การทำการวางแผน การกระทำ การตรวจสอบ และการแก้ไขซ้ำอีก การทำตามวงจรคุณภาพอย่างตั้งใจและถูกต้องจะช่วยให้เกิด ความเชื่อมั่นในการทำงานเมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำจะทำให้เกิดการปรับปรุงและระดับของผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ และงานส่วนใหญ่จะกระทำซ้ำในสิ่งที่เคยทำมาก่อน ถึงแม้ว่างานนั้นจะดูเหมือนว่า เป็นงานใหม่ทั้งหมดก็ยังคงมีส่วนประกอบหลายส่วนที่เหมือนหรือคล้ายกับสิ่งที่เคยทำมาก่อน การปรับปรุงคุณภาพ ส่วนใหญ่จะเป็นการพิจารณาวิธีการของงานที่กระทำ ซ้ำอย่างระมัดระวังและเป็นระบบ ตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ตลอดจนมีการแก้ไขความไร้ประสิทธิภาพที่ค้นพบ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

2.3.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในกิจการงาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามคำว่า ประสิทธิภาพไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

Mager and Besh (1967 อ้างถึงใน สมยศ เข้มเฟื่อน, 2551) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพโดยแยกเป็นประเด็นต่างๆซึ่งประกอบไปด้วย

1) ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว คือ การมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่งหรือมากกว่า หรือความสามารถในการบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้เสร็จจุลแล้วหรือสามารถมองเห็นความแตกต่างว่าสิ่งใดถูกต้องและไม่ถูกต้อง

2) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา คือ กระบวนการหาคำตอบเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้พนักงานเห็นความสัมพันธ์ของอาการและสาเหตุที่เกิดขึ้นตลอดจนแนวทางการแก้ไข

3) ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา คือ การรู้ว่าใครจะต้องทำอะไรหรือต้องใช้อะไร รู้ลำดับหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4) ความสามารถในการดัดแปลง คือ การรู้จักเครื่องมือเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จจุลแล้ว

5) ความสามารถในการพูด คือ การสื่อความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง ปริมาณงาน คุณภาพงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไป ซึ่งสอดคล้องกับ (Peterson & Plowman, 1953) ประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจแบ่งออกเป็น 2 ความหมายในความหมายอย่างแคบ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิตการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่อยู่ ดังนั้น แนวคิดของ

ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจจึงมีองค์ประกอบอยู่ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method)

Millet (1954 อ้างถึงใน นภาพร ผิวอ่อน, 2550) ประสิทธิภาพหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งความพื่อนั้นหมายถึง ความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยมีการพิจารณาจาก การให้บริการอย่างเท่าเทียม รวดเร็วทันเวลา เพียงพอ ต่อเนื่องและ ก้าวหน้า

พริยา ชื่นวงศ์ (2560) ประสิทธิภาพหมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการทำสิ่งที่ถูกต้องและจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่างๆให้ถูกต้อง”

พรธิดา เทพประสิทธิ์ และวิโรจน์ เกษญาติกษณ์ (2561) ประสิทธิภาพหมายถึง ระดับของพฤติกรรมหรือความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อคุณภาพงานที่ใช้ความพยายามที่จะกระทำให้ดีที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนดหรือความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยเร็ว

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2538 อ้างถึงใน รุ่งทิวา คำเบิกเครือ, 2559) ประสิทธิภาพหมายถึง ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว

2) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

อัครเดช ไม้จันทร์ (2560) ประสิทธิภาพหมายถึง การทำกิจกรรมใดๆที่บรรลุผลตามที่ ต้องการและตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถประหยัดพลังงานและลดการสูญเสียของทรัพยากรต่างๆใน การดำเนินกิจกรรม โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ โดยมีสัดส่วนของต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าในการลงทุน น้อยที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างทันต่อสถานการณ์และเป็นประ โยชน์ต่อ องค์กรอย่างคุ้มค่าโดยอาศัยปัจจัยจากประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ รวมถึงด้านการจัดการจนได้ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ตามเงื่อนไขของเป้าหมาย ถูกต้องรวดเร็วและเป็นที่ยอมรับขององค์กร

2.3.2 ระดับของประสิทธิภาพ

ชัยวุฒิ เทโพธิ์ และพงษ์เสถียร เหลืองอลงกต (2563) ประสิทธิภาพการทำงานแบ่ง ออกเป็น 2 ระดับ ประกอบไปด้วย

1) ประสิทธิภาพของบุคคล โดยใช้เวลาและพลังงานน้อยที่สุด คำนึงมการ ทำงานที่ยึดติดกับสังคม เป็นการทำงานอย่างรวดเร็ว ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ และ สร้างผลงานที่มีคุณภาพ เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะ เพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลง วิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2) ประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างคุ้มค่า ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา อีกทั้ง สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ในการทำงานให้เหมาะสมและการ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การมีปัญหและอุปสรรคน้อยที่สุด ก่อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพหาวิธีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างเสมอ

นิมนวล ทองแสน (2557) ได้แบ่งประสิทธิภาพไว้ 2 ระดับประกอบไปด้วย

1) ส่วนบุคคล หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job knowledge) โดยมีความรู้ความเข้าใจของวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งการนำทักษะต่างๆมาประยุกต์ใช้ กับงานที่เกี่ยวข้อง โดยแสดงออกทางบุคลิก การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การใช้เวลา การให้ความ

ช่วยเหลือสังคม การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา และส่วนอื่นๆ มีความกล้าตัดสินใจทำงานเพียงลำพัง แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยเหตุผล

2) ผลการปฏิบัติงาน คือ ด้านคุณภาพของงานถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลา สำเร็จตามเป้าหมาย ด้านปริมาณ กำหนดความเป็นมาตรฐานของการมอบหมายงานให้กับพนักงานรายบุคคล โดยมีตัวชี้วัดปริมาณงานที่ประสบผลสำเร็จตลอดระยะเวลาที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550 อ้างถึงใน กิตติยา จุติคุณรัตน์, 2556) การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดด้วยปัจจัย 3 ส่วนซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้
 - 1.1) ลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์
 - 1.2) ลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มักได้มาจากการศึกษาอบรมหรือสั่งสมประสบการณ์
 - 1.3) ลักษณะด้านจิตวิทยา ซึ่ง ได้แก่ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม การรับในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพแต่ละบุคคลด้วย
- 2) ระดับความพยายามในการทำงาน เกิดขึ้นจากแรงจูงใจ ความต้องการผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจความตั้งใจ เพราะคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามอุทิศให้กับการทำงานมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ
- 3) แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

2.3.3 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

Peterson and Plowman (1953) ได้แบ่งองค์ประกอบของประสิทธิภาพออกเป็น 4 ส่วนซึ่งประกอบไปด้วย

1) คุณภาพของงาน (Quality) ผลการปฏิบัติงานต้องมีคุณภาพสูง มีมาตรฐานรวดเร็ว ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ อีกทั้งผู้ผลิตและผู้ซื้อควรได้ประโยชน์ที่คุ้มค่าด้วยเช่นกัน

2) ปริมาณงาน (Quantity) จำนวนงานที่เกิดขึ้นควรเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรโดยมีปริมาณงานที่สอดคล้องกับแผนงานหรือเป้าหมาย และวางแผนในแต่ละด้าน เช่น การวางแผนในการบริหารเวลา การวางแผนกำลังคนในหน่วยงาน หรือ สำรองอุปกรณ์และเก็บอุปกรณ์ในจำนวนที่เหมาะสมเป็นต้น เพื่อให้บรรลุงานตามปริมาณงานที่กำหนดไว้

3) เวลาที่ใช้ในงาน (Time) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานควรกำหนดอย่างเหมาะสมกับงานและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน พัฒนาเทคนิคและวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

4) ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต้องเหมาะสมกับงานเพื่อให้ได้ผลกำไรมากที่สุดและลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด วางแผนก่อนการดำเนินงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน การมีประสิทธิภาพในค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุน ในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ การเงิน เทคโนโลยี อย่างประหยัดและคุ้มค่ามากที่สุด โดยเกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและบุคลากรองค์กร ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่สำคัญ มีดังนี้

1) สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม

2) สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วัฒนธรรม และปรัชญาขององค์กรที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3) ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคคล ด้านบุคลากรหรือบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นองค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปรัชญา และอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

4) กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญลำดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิต และการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปริณดา คงโนนกกอก (2561) วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานคนไทยในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร 2) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานคนไทยในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำแนกตามลักษณะองค์กร 4) เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 200 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา

(Quota Sampling) จาก 7 บริษัทตามลักษณะขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วย การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample T-test)

ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเห็นด้วยกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เห็นด้วยกับการบริหารงานด้านการทำงานเป็นทีมในระดับมากที่สุด รองลงมาคือการบริหารตามหลักการ HORENSO และการบริหารตามระบบอาวุโส จากการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างเกี่ยวกับการบริหารงานญี่ปุ่นพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในลักษณะองค์กรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ ด้านงานด้านหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาด้านองค์การและการจัดการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการยอมรับ ด้านโอกาสการเลื่อนตำแหน่งและด้านค่าจ้าง จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ในลักษณะองค์กรแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานทั้งภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ด้านสภาพการทำงาน ด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ และด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อรณิส จิโนวัฒน์ (2559) วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นและแรงจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานคนไทยที่ทำงานบริษัทเอกชนสัญชาติญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกและใช้แบบสอบถามเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample T-test) การทดสอบ

ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย มีอายุ 31 - 40 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีสถานภาพ โสด และมีประสบการณ์การทำงาน 1- 5 ปี โดยภาพรวมพนักงานเห็นด้วยในระดับมากกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น โดยด้านลักษณะการใช้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านลักษณะความเป็นเพศ และด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทย ในนิคมอุตสาหกรรมพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นและแรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สุพิชฌาย์ แสงทอง, จีระศักดิ์ รัตนวงษ์, กฤษณา โพธิสารัตนะ, และธีรรัตน์ พิริยะพลิน (2556) วิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติอเมริกันที่มีความแตกต่างกัน 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความแตกต่างกัน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนเริ่มจากการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกตามลำดับ โดยใช้แบบสอบถามเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุ 21 - 30 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 1 - 5 ปี มีรายได้อยู่ในช่วง 10,001 - 20,000 บาท และมีตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับผู้ปฏิบัติงานส่วนออฟฟิศมากที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงอดีต และปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์กร การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร หรือค่านิยม ความคาดหวัง และวิถีปฏิบัติขององค์กรทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์กร และยังพบอีกว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้นการรู้ว่าอะไรคือจุดที่เหมือนและแตกต่างกันจะช่วยให้เข้าใจฝ่ายตรงข้ามมากขึ้นและสามารถหาแนวทางในการรับมือ หรือนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น และเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้ ส่วนผลการศึกษาในระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันพบว่าส่วนใหญ่แล้วไม่มีความแตกต่างกัน

ปราณี หมั่นมะเริง (2563) วิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท สัญชาติญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงาน ของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรีที่ปฏิบัติงานจริงในปีพุทธศักราช 2563 จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่าที (Independent Sample t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 31 – 40 ปี สถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีอายุงาน 1 – 5 ปี โดยส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานรายเดือน และ อยู่ในประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์และผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ โดยพนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานด้านการทำงานเป็นทีมมากที่สุด และให้ ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานในด้านคุณภาพของงานมากที่สุด จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรีที่มีเพศต่างกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มี อายุสถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ อายุงาน ตำแหน่งงาน และประเภทอุตสาหกรรมที่ต่างกัน โดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กัญญาณัฐ เทศจอ (2560) วิจัยเรื่อง “การศึกษาการติดต่อสื่อสารองค์กร การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของการติดต่อสื่อสารองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (independent sample t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Correlation)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 20 – 30 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท โดยพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารองค์กรในภาพรวมในระดับมาก ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมในระดับมาก ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานในภาพรวมในระดับมาก และประสิทธิผลในการทำงานในระดับมากเช่นเดียวกัน จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า การติดต่อสื่อสารองค์กร การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) โดยในด้านการติดต่อสื่อสารองค์กร ได้แก่ ด้านผู้รับสาร และ ด้านภาษาและเครื่องมือในการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยด้านภาษาและเครื่องมือในการสื่อสาร มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมา ด้านผู้รับสาร โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ร้อยละ 53.40% ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ด้านกระบวนการ มีอิทธิพลเชิง

บวกต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 41.90% และวัฒนธรรมการทำงาน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยด้านความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมา ด้านความน่าเชื่อถือ โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 63.80%

รุ่งทิวา คำเป็กเครือ (2559) วิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทไทย-ญี่ปุ่น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร 2) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ส่งผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานทั้งหมดในบริษัทกรณีศึกษาไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วย การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample T-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรโดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท มีสถานภาพการสมรส โสด และมีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กร 1-9 ปี ผลการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน สถานภาพการสมรส และรายได้ ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณของงาน เวลาที่ใช้ทำงาน ค่าใช้จ่ายในงาน แตกต่างกัน ผลการศึกษาระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ทางด้านการเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา ($X=3.59$) และด้านการควบคุมคุณภาพ ($X=3.50$) ที่อยู่ในระดับสูง และด้านการวางแผนระยะยาว ($X=3.47$) ก็อยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกัน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน ในระดับสูง $r=0.615$ ด้านปริมาณของงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในงาน ในระดับปานกลาง $r=0.498$, $r=0.475$, $r=0.475$ ตามลำดับ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณของงาน ด้านเวลาที่ใช้งาน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านการวางแผน

ระยะยาว ในระดับปานกลาง $r=0.574$, $r=0.479$, $r=0.454$ ตามลำดับ และด้านค่าใช้จ่ายในงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านมีความยืดหยุ่น ในระดับปานกลาง $r=0.439$

ชนนาถ ศรีจิตพิพัฒนกุล (2559) วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงาน กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร 2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรญี่ปุ่น 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรญี่ปุ่น โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ จำนวน 300 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วย การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One Sample T-test) การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample T-test) และ การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21 – 25 ปี มีสถานภาพโสด มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ส่วนใหญ่สังกัดอยู่ฝ่ายการผลิต มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ผลการเปรียบเทียบปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และ รายได้ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพ ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างกัน ขณะที่ เพศมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพของงาน แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์กรของด้านความสุขในการทำงาน ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านคุณภาพชีวิต ด้านผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ในองค์กร สูงกว่าปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 3.60 3.64 3.54 และ 3.64 ตามลำดับ วัฒนธรรมการทำงานด้านความสุขในการทำงาน ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านคุณภาพชีวิต และด้านผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพของงาน ในระดับปานกลาง ($r=0.475$, $r=0.451$, $r=0.419$, $r=0.533$) ตามลำดับ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ในระดับต่ำ ($r=0.219$) วัฒนธรรมการทำงานด้าน ความสุขในการทำงาน ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านคุณภาพชีวิต และด้านผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณ ในระดับปานกลาง ($r=0.409$, $r=0.360$, $r=0.344$, $r=0.440$) ตามลำดับ วัฒนธรรมการทำงานด้านความสุขในการทำงาน ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านคุณภาพชีวิต และด้านผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านเวลา ในระดับปานกลาง ($r=0.367$,

$r=0.365$, $r=0.387$, $r=0.416$) ตามลำดับ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ในองค์กรในระดับต่ำ ($r=0.157$) วัฒนธรรมการทำงานด้านความสุขในการทำงาน ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านคุณภาพชีวิตและด้านผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านค่าใช้จ่ายในระดับปานกลาง ($r=0.423$, $r=0.418$, $r=0.431$, $r=0.464$) ตามลำดับ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ในองค์กรในระดับต่ำ ($r=0.171$)

เอมชรีอรณ ธรรมธีรสุทธา (2560) วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานองค์กรเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์กรเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานองค์กรเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีประกอบไปด้วย ประธานบริษัทหรือเจ้าของกิจการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน หรือ พนักงานทั่วไป รวมจำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วย การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 30-40 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ และมีอายุงาน ตั้งแต่ 1-9 ปี ผลการศึกษาเปรียบเทียบพบว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทธุรกิจ ระดับของตำแหน่งงาน รายได้ และจำนวนพนักงาน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณของงาน เวลาที่ใช้ทำงาน ค่าใช้จ่ายในงาน แตกต่างกัน ผลการศึกษา ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่น พบว่า การจ้างงานตลอดชีพอยู่ในระดับสูง และด้านความผูกพันในองค์กรอยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการประเมินผล และการเลื่อนตำแหน่ง ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม ญี่ปุ่นและ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านควบคุม ปริมาณของงานมีความสัมพันธ์สูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพของ งาน และด้านค่าใช้จ่ายในงาน ตามลำดับ

สมภาร วรรณรถ (2560) วิจัยเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา บริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด 2) ศึกษาการปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด 3) ศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ในบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด 4) ศึกษาความสัมพันธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด 5) เสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ของบริษัท วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 334 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามลำดับ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample T-test) และ การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรโดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Correlation)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 35-40 ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการประกอบชิ้นส่วน มีประสบการณ์การทำงาน 10-13 ปี มีรายได้เฉลี่ย 11,000-15,000 บาทต่อเดือน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยค่าเฉลี่ยพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ลำดับได้ดังนี้ ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน และการออกแบบ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ส่วนความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ ด้านกระบวนการ การมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยค่าเฉลี่ยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ลำดับได้ดังนี้ บรรยากาศในการทำงาน ด้านกระบวนการ ด้านการออกแบบ การมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

และการสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรปรับปรุงคือ ควรให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอแนะในด้านการวางแผนเชิงนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย ในส่วนของผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมใดเช่นอย่างจริงจัง โดยการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผ่านงาน ถ้าทำได้ดังที่กล่าวมาจะทำให้พนักงานภูมิใจ มีความกระตือรือร้นต่องานที่ทำ นอกจากนี้ยังเป็นการป้องกันพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อองค์กรอีกด้วย

คูสิต ศรีเมือง (2551) วิจัยเรื่อง “เจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น การรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานและผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาเจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง 2) เพื่อศึกษาการรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็นกับการรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานกับผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น 6) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็นของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ทำกิจกรรมไคเซ็นแบบเป็นทีมจำนวน 100 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) และ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า 1) สมาชิกทีมมีเจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น ($X=3.98$, $S.D.=0.35$) การรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานในระดับสูง ($X=3.85$, $S.D.=0.28$) 2) เจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็นทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานโดยรวม ($r=0.456$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น ($r=0.311$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น ($r=0.649$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) เจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็นด้านความรู้ และเจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น ด้านแนวโน้มนวัตกรรม สามารถร่วมกันทำนายผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็นได้ร้อยละ 42.0 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ และผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น โดยองค์การควรพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับการทำกิจกรรมไคเซ็นและการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

3.1 การออกแบบงานวิจัย

การออกแบบงานวิจัยในงานวิจัยนี้ ใช้วิธีการออกแบบงานวิจัยแบบต่อเนื่องเชิงอธิบาย (The Exploratory Sequential Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็นระยะๆ เริ่มต้นจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณก่อนในระยะที่หนึ่ง และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่สอง โดยสามารถสรุปการดำเนินงานวิจัยได้ดังนี้

3.1.1 การดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ

1) กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2) ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและเนื้อหา จาก หนังสือวารสารวิชาการบทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

3) สร้างแนวคำถามในแบบสอบถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ตัวแปรสมมติฐาน และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขให้มีความเหมาะสม จากนั้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามในแต่ละข้อว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้หรือไม่ (Index of Item Objective Congruence: IOC)

4) นำแบบสอบถามที่ถูกแก้ไขจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try-Out) จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบคุณภาพโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient)

5) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษา วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

6) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทางสถิติและการทดสอบสมมติฐานรวมไปถึงการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

3.1.2 การดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ

1) ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2) นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทางสถิติและการทดสอบสมมติฐานมาสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อให้เหมาะสมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3) นำแบบสัมภาษณ์นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4) ดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured selection interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายด้าน

6) สรุปผลการวิจัยและความสอดคล้องของงานวิจัยเชิงคุณภาพและงานวิจัยเชิงปริมาณ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวมีพนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงไม่ทราบขนาดจำนวนประชากรจึงกำหนดประชากรตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Cochran (1953 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2550) ดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2} \quad (3-1)$$

โดย n = จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ

P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการจะสุ่ม

Z = ความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (ความเชื่อมั่น 95%)

d = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้กำหนดสัดส่วนความน่าจะเป็นของประชากรที่ต้องการจะสุ่มเท่ากับ 0.50 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมรับความคลาดเคลื่อน 5%

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น} \quad n &= \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2} \\ n &= 384.16 \end{aligned}$$

จากการคำนวณเพื่อหาตัวอย่างข้างต้นทำให้ทราบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการสำรวจเท่ากับ 385 คนสำหรับงานวิจัยนี้เพื่อความสะดวกและป้องกันความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัย จึงเก็บตัวอย่างเพิ่มขึ้น 4% โดยคิดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บจำนวน 400 ชุด

3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) คือพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 5 ท่าน โดยอ้างอิงจาก Creswell (2007) ที่ระบุว่า การสัมภาษณ์การสัมภาษณ์เชิงลึก ต้องการขนาดตัวอย่างขั้นต่ำระหว่าง 5 คนถึง 25 คน

3.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 การสุ่มตัวอย่างเพื่องานวิจัยเชิงปริมาณ

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ผู้วิจัยเริ่มจากใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการกำหนดโควตา (Quota sampling) ตามด้วยวิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) ตามลำดับ โดยสามารถสรุปขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

- 1) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดโดยแบ่งเป็นสัดส่วนตามจำนวนของบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งประกอบไปด้วย กรุงเทพมหานคร 2,270 บริษัท คิดเป็น สมุทรปราการ 686 บริษัท ปทุมธานี 327 บริษัท นนทบุรี 131 บริษัท สมุทรสาคร 152 บริษัท และนครปฐม 50 บริษัท (ศูนย์รวมโรงงาน และอุตสาหกรรมการผลิต ไทย-ญี่ปุ่น, 2564) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน

จังหวัดที่ตั้งของบริษัทญี่ปุ่น	จำนวนบริษัท	จำนวนบริษัท จากการสุ่มตัวอย่าง
กรุงเทพมหานคร	2,270	63
สมุทรปราการ	686	19
ปทุมธานี	327	9
นนทบุรี	131	4
สมุทรสาคร	152	4
นครปฐม	50	1
รวม	3,616	100

2) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการกำหนดโควตา (Quota sampling) โดยกำหนดโควตาในการเก็บข้อมูลแต่ละบริษัท บริษัทละ 4 คน โดยแต่ละจังหวัดต้องได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดดังนี้

ตารางที่ 3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบการกำหนดโควตา

จังหวัดที่ตั้งของบริษัทญี่ปุ่น	จำนวนบริษัท จากการสุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
กรุงเทพมหานคร	63	252
สมุทรปราการ	19	76
ปทุมธานี	9	36
นนทบุรี	4	16
สมุทรสาคร	4	16
นครปฐม	1	4
รวม	100	400

3) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) โดยเก็บตัวอย่างแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างให้ครบจำนวนตามที่ได้กำหนดไว้ โดยดำเนินเก็บข้อมูลโดย

ใช้ Google Form และเดินทางไปแต่ละบริษัทเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.3.2 การเลือกตัวอย่างเพื่องานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นจำนวน 5 ท่าน โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Selection) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบของการศึกษาวิจัยซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1) เป็นพนักงานชาวไทยที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- 2) มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป
- 3) บริษัทที่ทำงานต้องใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณและใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือทั้งสองประเภทดังนี้

3.4.1 แบบสอบถามเพื่องานวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณในงานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ข้อคำถามทั้งหมดแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยผู้วิจัยศึกษาจาก แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและปรับปรุงให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยลักษณะแบบสอบถามจะมีให้เลือก หลายคำตอบ (Multiple Choices) โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบ

ได้เพียงข้อเดียวได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และ อายุงานในการทำงานกับบริษัท จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ โดยเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยต่างๆทั้งหมด 6 ปัจจัย จำนวน 6 ข้อใหญ่ 27 ข้อย่อย ได้แก่

- 1) ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ จำนวน 4 ข้อ
- 2) ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ
- 3) ด้านระบบอาวุโส จำนวน 4 ข้อ
- 4) ด้านการหมุนเวียนงาน จำนวน 5 ข้อ
- 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 4 ข้อ
- 6) ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ โดยมี เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นแต่ละระดับดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นแต่ละระดับ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยความเห็นแต่ละระดับ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณ โดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น ช่วงคะแนนที่จะใช้ในการประเมินระดับความคิดเห็นดังกล่าวเท่ากับ 0.8 จึงสามารถแยกระดับเกณฑ์คะแนนที่จะใช้ประเมินดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลของค่าน้ำหนักคะแนนสำหรับระดับความเห็นแต่ละระดับ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	เห็นด้วยมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	เห็นด้วยน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.4.2 แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบของปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยพิจารณาคัดเลือกจากองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน (Standardized Coefficient) เพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ประเด็นประเด็นละ 3 คำถามและข้อเสนอแนะจำนวน 1 คำถาม รวมคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คำถาม

ผู้วิจัยมีการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นการนำข้อมูลไปใช้ในกระบวนการวิจัยผู้วิจัยคำนึงถึงการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลและรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลโดยมีการชี้แจงและพิทักษ์สิทธิซึ่งมีการอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ในการวิจัย ส่วนการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยได้ชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลว่าไม่มีการเปิดเผยชื่อจริง เพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์เพื่อบันทึกเสียงการสนทนา

3.5 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ

การประเมินคุณภาพเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งออกเป็น การประเมินคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณ และการประเมินคุณภาพเครื่องมือเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.5.1 การประเมินคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณ

1) ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขให้มีความเหมาะสม จากนั้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความชัดเจนของการใช้ภาษา ความตรงเกี่ยวกับเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามในแต่ละข้อว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ตอนต้นหรือไม่ (Index of item objective Congruence: IOC) โดยเกณฑ์มีสำหรับการให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามนั้นมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ข้อคำถามไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์

จากนั้นจึงนำผลคะแนนของผู้เชี่ยวชาญที่ได้มาคำนวณค่า IOC ตามสูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3-2)$$

โดย R คือ คะแนนจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อคำถามในแต่ละข้อ
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หลักเกณฑ์การพิจารณาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 เป็นคะแนนที่สามารถนำแบบสอบถามใช้ในการเก็บข้อมูลได้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2546) ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของงานวิจัยนี้มีค่า IOC ที่มีความเที่ยงตรงซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ และค่า IOC ของงานวิจัยนี้จะแสดงในภาคผนวก ก

2) ความเชื่อมั่น (Reliability) เมื่อผู้วิจัยได้ทดสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและนำแก้ไขแบบสอบถามจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้มั่นใจว่า หากนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน หรือข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเดิมผลที่ได้จะต้องไม่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปถือว่ามีความเชื่อมั่นในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.5 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร

ตัวแปร	คำถาม (ข้อ)	Alpha
1) ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ	4	0.83
2) ด้านการทำงานเป็นทีม	5	0.73
3) ด้านระบบอาวุโส	4	0.87
4) ด้านการหมุนเวียนงาน	5	0.88
5) ด้านการพัฒนาบุคลากร	4	0.75
6) ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น	5	0.85
7) ประสิทธิภาพการทำงาน	10	0.78
ค่าความเชื่อมั่นรวม	37	0.90

ผลการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธี การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของข้อคำถามแต่ละประเด็นมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

3.5.2 ประเมินคุณภาพของเครื่องมือเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยมีการประเมินคุณภาพของเครื่องมือเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1970) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นมีความถูกต้อง ตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่มาของข้อมูลโดยพิจารณาจาก เวลา สถานที่ และบุคคล ดังนั้นหากข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และต่างบุคคลข้อมูล ต้องมีความเหมือนเดิม

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยเดินทางไปแต่ละบริษัทเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเพื่อดำเนินการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน โดยทำแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form เนื่องจากเป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังเหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่าน ผ่าน โปรแกรมวีดีโอคอนเฟอเรนซ์ (Video Conference)

3.6.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ ประกอบไปด้วย หนังสือ วารสารวิชาการ บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.7 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่าง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ระหว่างสองตัวแปรหรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.7.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variable)

3.7.1.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- (5) ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร

3.7.1.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

- (1) การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ
- (2) การทำงานเป็นทีม
- (3) ระบบอาวุโส
- (4) การหมุนเวียนงาน
- (5) การพัฒนาบุคลากร
- (6) การใช้แนวคิดไคเซ็น

3.7.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

3.8.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.8.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลดังนี้

(1) สมมติฐานที่ 1 เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ โดยการทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample T-test) เพื่อสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ด้านประชากรศาสตร์ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร โดยการทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

(2) สมมติฐานที่ 2 เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น โดยการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้องค์ประกอบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการ 3 ขั้นตอนของ Miles and Huberman (1994) ดังนี้

1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เป็นการจัดข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบทั้งทางกายภาพและเนื้อหาเพื่อพร้อมแสดงและนำเสนออย่างเป็นระบบ โดยมีการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบคำต่อคำ โดยรักษาลักษณะที่เป็นธรรมชาติ อารมณ์ ความรู้สึก และบรรยากาศของการสนทนาเอาไว้

2) การแสดงข้อมูล (Data Display) เป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกัน โดยใช้แนวคำถามหัวข้อย่อยจากการสัมภาษณ์เป็นแนวทางในการจัดกลุ่มของข้อมูลเพื่อที่จะได้ทราบว่า ภายใต้อันนั้นมีข้อมูลอะไรเพื่อความสะดวกในการอ่านเพื่อหาความหมายและหาข้อสรุปโดยใช้ตารางแสดงข้อมูล

3) การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงตรวจสอบว่า ข้อสรุปหรือความหมายที่ได้นั้นมีความถูกต้องตรงประเด็นและน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ออกมานั้นจะอยู่ในรูปของคำอธิบาย กรอบแนวคิด หรือทฤษฎีที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์นั้น

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คนและ ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนและนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอนประกอบไปด้วย ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการทดสอบสมมติฐาน ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เพื่อความเข้าใจในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้การแจกแจงแบบที (t-Distribution)
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้การแจกแจงแบบเอฟ (t-Distribution)
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficients)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	สัมประสิทธิ์พยากรณ์ความถดถอยพหุคูณ
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
Sig.	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
*	หมายถึง	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ชาย	172	43.00
หญิง	228	57.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57 และเป็นเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43

ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
20 – 29 ปี	262	65.50
30 – 39 ปี	62	15.50
40 – 49 ปี	58	14.50
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	18	4.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 20 – 29 ปี จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 รองลงมาคือ มีอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 มีอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 และ มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50

ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	6.00
ปริญญาตรี	324	81.00
สูงกว่าปริญญาตรี	52	13.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 81 รองลงมาคือ มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13 และมีระดับการศึกษาสูงสุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตารางที่ 4.4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 15,000 บาท	24	6.00
15,001 – 20,000 บาท	67	16.75
20,001 – 25,000 บาท	82	20.50
25,001 – 30,000 บาท	67	16.75
30,001 – 35,000 บาท	29	7.20
มากกว่า 35,000 บาท	131	32.75
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 35,000 บาท จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 รองลงมา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 และน้อยที่สุดคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตารางที่ 4.5 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร

ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	88	22.00
1-2 ปี	159	39.75
3-4 ปี	64	16.00
5-6 ปี	44	11.00
มากกว่า 6 ปี	45	11.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1-2 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.75 รองลงมา มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22 มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 3 – 4 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16 มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 และน้อยที่สุด คือมีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 5 – 6 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11

ตารางที่ 4.6 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานที่ทำงาน

สถานที่ทำงาน	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร	252	63.00
นนทบุรี	16	4.00
ปทุมธานี	36	9.00
สมุทรปราการ	76	19.00
สมุทรสาคร	16	4.00
นครปฐม	4	1.00
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63 รองลงมา มีสถานที่ทำงานในจังหวัดสมุทรปราการ 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19 มีสถานที่ทำงานในจังหวัดปทุมธานี 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9 มีสถานที่ทำงานในจังหวัดนนทบุรี 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4 เท่ากันกับ มีสถานที่ทำงานในจังหวัดสมุทรสาคร 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4 และน้อยที่สุดคือ มีสถานที่ทำงานในจังหวัดนครปฐม 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1

4.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ	4.10	.586	มาก	4
การทำงานเป็นทีม	4.25	.620	มากที่สุด	2
ระบบอาวุโส	4.02	.620	มาก	5
การหมุนเวียนงาน	3.77	.903	มาก	6
การพัฒนาบุคลากร	4.17	.646	มาก	3
การใช้แนวคิดไคเซ็น	4.46	.528	มากที่สุด	1
รวม	4.13	.416	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านการใช้แนวคิดไคเซ็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.46 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.25 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 ปัจจัยด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 ปัจจัยด้านระบบอาวุโสอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 และน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านการหมุนเวียนงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ

ปัจจัยด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ท่านมีทักษะและเข้าใจในการสื่อสารกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงาน	4.07	.641	มาก	4
ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตาม	4.17	.738	มาก	1
ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็น	4.12	.671	มาก	2
ท่านวางแผนการทำงานของท่านเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงาน	4.07	.820	มาก	3
รวม	4.10	.586	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตามอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาคือ ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 ท่านวางแผนการทำงานของท่านเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 และ ท่านมีทักษะและเข้าใจในการสื่อสารกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.07

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ท่านร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.23	.736	มากที่สุด	3
ท่านสามารถแลกเปลี่ยนทัศนคติในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน	4.26	.958	มากที่สุด	2
ท่านรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานและให้คำแนะนำ	4.42	.495	มากที่สุด	1
ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการทำงาน	4.14	.988	มาก	5
หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน	4.21	.957	มากที่สุด	4
รวม	4.25	.620	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ท่านรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานและให้คำแนะนำอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมาคือ ท่านสามารถแลกเปลี่ยนทัศนคติในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนบุคคลกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.26 ท่านร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.23 หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 และน้อยที่สุดคือ ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านระบบอาวุโส

ปัจจัยด้านระบบอาวุโส	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ท่านคิดว่าระบบอาวุโสส่งผลต่อความเท่าเทียมในการทำงาน	3.91	.823	มาก	3
องค์กรของท่านพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานกับผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า	4.04	.942	มาก	2
ประสบการณ์ทำงาน				
องค์กรของท่านมีการสอนโดยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือพนักงานที่มีความอาวุโส	3.77	.680	มาก	4
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า	4.38	.593	มากที่สุด	1
รวม	4.02	.620	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านระบบอาวุโสในภาพรวม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่อาวุโสกว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมาคือ องค์กรของท่านพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานกับผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าประสบการณ์ทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 ท่านคิดว่าระบบอาวุโสส่งผลต่อความเท่าเทียมในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการสอนโดยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือพนักงานที่มีความอาวุโสอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.77

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการหมุนเวียนงาน

ปัจจัยด้านหมุนเวียนงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ท่านหมุนเวียนงานไปปฏิบัติหน้าที่และเรียนรู้ในแผนกต่างๆ	3.62	1.120	มาก	4
ท่านได้เพิ่มพูนทักษะความรู้จากการหมุนเวียนงาน	3.58	1.080	มาก	5
การหมุนเวียนงานส่งเสริมให้ท่านปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	3.79	.890	มาก	3
การหมุนเวียนงานช่วยให้คุณพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเดิมๆ	4.04	1.073	มาก	1
ท่านสามารถถ่ายทอดงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานได้	3.83	1.042	มาก	2
รวม	3.77	.903	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการหมุนเวียนงานในภาพรวม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การหมุนเวียนงานช่วยให้คุณพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเดิมๆอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมาคือ ท่านสามารถถ่ายทอดงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 การหมุนเวียนงานส่งเสริมให้ท่านปรับปรุงการทำงานอยู่เสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 ท่านหมุนเวียนงานไปปฏิบัติหน้าที่และเรียนรู้ในแผนกต่างๆอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 และน้อยที่สุดคือ ท่านได้เพิ่มพูนทักษะความรู้จากการหมุนเวียนงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.58

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ท่านเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.12	.866	มาก	3
องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาการทำงาน	4.00	.952	มาก	4
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน	4.32	.815	มากที่สุด	1
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ	4.23	.809	มากที่สุด	2
รวม	4.17	.646	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมาคือ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 ท่านเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 และน้อยที่สุดคือ องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาการทำงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น

ปัจจัยด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ท่านเชื่อว่าทุกอย่างสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้	4.33	.798	มากที่สุด	5
ท่านเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่านสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้	4.48	.633	มากที่สุด	2
การใช้แนวคิดไคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่เริ่มจากตัวของพนักงานทุกคน	4.54	.499	มากที่สุด	1
การใช้แนวคิดไคเซ็นช่วยพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น	4.47	.632	มากที่สุด	4
การใช้แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.47	.633	มากที่สุด	3
รวม	4.46	.528	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการใช้แนวคิดไคเซ็นในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้แนวคิดไคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่เริ่มจากตัวของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 รองลงมาคือ ท่านเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่านสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.48 การใช้แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.47 การใช้แนวคิดไคเซ็นช่วยพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.47 และน้อยที่สุดคือ ท่านเชื่อว่าทุกอย่างสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ท่านทำงานบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.08	.568	มาก	8
ท่านมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ	4.36	.613	มากที่สุด	3
ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่	4.14	.712	มาก	5
ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	4.67	.567	มากที่สุด	1
ท่านสามารถลดระยะเวลาในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	.925	มาก	10
องค์กรมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน	3.98	.813	มาก	9
ท่านทำงานโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและประหยัด	4.17	.976	มาก	4
ท่านมีวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	4.09	.717	มาก	7
ท่านพัฒนาศักยภาพการทำงานโดยเรียนรู้จากข้อผิดพลาด	4.50	.736	มากที่สุด	2
ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในผลการ ทำงานของท่าน	4.13	.674	มาก	6
รวม	4.20	.466	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.67 รองลงมาคือ ท่านเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่านสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.48 ท่านมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมออยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 ท่านทำงานโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและประหยัดอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.14 ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในผลการทำงานของท่านอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.13 ท่านมีวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.09 ท่านทำงานบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.08 องค์กรมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.98 และน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถลดระยะเวลาในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.84

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง เพศ กับ ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	172	4.14	.442	2.271	.024*
หญิง	228	4.24	.479		

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง เพศ กับ ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า เพศหญิงส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 และเพศชายมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 4.14

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-Test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีคำตอบ 2 กลุ่ม คือ เพศชาย และเพศหญิง พบว่าได้ค่า (t) เท่ากับ 2.271 และค่า (Sig.) เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง อายุ กับ ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน

อายุ	N	\bar{x}	S.D.	F	Sig.
20 – 29 ปี	262	4.16	.466	3.975	.008*
30 – 39 ปี	68	4.16	.449		
40 – 49 ปี	58	4.32	.429		
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	18	4.46	.514		

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง อายุ กับ ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46 พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี และ 30 – 39 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.16

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยตัวแปรอิสระ ที่มีคำตอบมากกว่า 2 กลุ่ม คือ อายุ พบว่าได้ค่า (F) เท่ากับ 9.375 ค่าและ (Sig.) เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) จำแนกตามอายุกับระดับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

อายุ	\bar{x}	20 – 29 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
		4.16	4.16	4.32	4.46
20 – 29 ปี	4.16	-	-0.007 (.920)	-1.58* (.019)	-3.03* (.007)
30 – 39 ปี	4.16		-	-0.151 (.074)	-2.97* (.017)
40 – 49 ปี	4.32			-	-0.146 (.242)
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	4.46				-

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 20 – 29 ปี กับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40 – 49 ปี กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 20 – 29 ปี กับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30 – 39 ปี กับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

- 1) พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี และพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
- 2) พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ระดับการศึกษาสูงสุด กับ ระดับความคิดเห็น ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขต กรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	4.08	.102		
ปริญญาตรี	324	4.19	.488	2.280	.104
สูงกว่าปริญญาตรี	52	4.31	.408		

จากตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา กับ ระดับความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.31 ขณะที่พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.19 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.08

จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย โดยตัวแปรอิสระ ที่มีคำตอบมากกว่า 2 กลุ่ม คือ ระดับการศึกษา พบว่าได้ค่า (F) เท่ากับ 2.280 ค่า และ (Sig.) เท่ากับ .104 ซึ่งมากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับ ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่แตกต่างกัน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
น้อยกว่า หรือ 15,000 บาท	24	4.08	.102		
15,001 – 20,000 บาท	67	4.32	.559		
20,001 – 25,000 บาท	82	4.30	.467	8.841	.000*
25,001 – 30,000 บาท	67	3.96	.342		
30,001 – 35,000 บาท	29	4.49	.220		
มากกว่า 35,000 บาท	131	4.14	.464		

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.49 พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.30 พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 35,000 บาท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.14 พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า หรือ 15,000 บาท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.08 และ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96

จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยตัวแปรอิสระ ที่มีคำตอบมากกว่า 2 กลุ่ม คือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าได้ค่า (F) เท่ากับ 8.841 และ ค่า(Sig.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) จำแนกตาม รายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับระดับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	\bar{x}	น้อยกว่า	15,001	20,001 –	25,001 –	30,001 –	มากกว่า
		หรือ	–	25,000	30,000	35,000	
		15,000 บาท	20,000 บาท	บาท	บาท	บาท	
		4.08	4.32	4.30	3.96	4.49	4.14
น้อยกว่า							
หรือ	4.08	-	-.240*	-.218*	.116	-.414*	-.064
15,000 บาท			(.024)	(.036)	(.272)	(.001)	(.515)
15,001 –	4.32			.023	.357*	-.174	.176*
20,000 บาท				(.753)	(.000)	(.080)	(.009)
20,001 –	4.30				.334*	-.197*	.153*
25,000 บาท					(.000)	(.041)	(.015)
25,001 –	3.96					-.530*	-.181
30,000 บาท						(.000)	(.007)
30,001 –	4.49						.350*
35,000 บาท							(.000)
มากกว่า	4.14						
35,000 บาท							-

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 10 คู่ ได้แก่ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า หรือ 15,000 บาทกับพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า หรือ 15,000 บาทกับพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า หรือ 15,000

บาทกับพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า หรือ 15,000 บาทกับพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

1) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า หรือ 15,000 บาทมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท และ 30,001 – 35,000 บาท

2) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาทมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท และมากกว่า 35,000 บาท

3) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาทมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท แต่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท และมากกว่า 35,000 บาท

4) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาทมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท

5) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาทมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 35,000 บาท

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาในการ ทำงานกับองค์กร	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
น้อยกว่า 1 ปี	88	4.43	.410		
1-2 ปี	159	4.08	.450		
3-4 ปี	64	4.10	.461	11.918	.000*
5-6 ปี	44	4.11	.368		
มากกว่า 6 ปี	45	4.38	.506		

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบความแตกต่างระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.43 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.38 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 5 – 6 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 3 – 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.10 และพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1 – 2 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.08

จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยตัวแปรอิสระ ที่มีคำตอบมากกว่า 2 กลุ่ม คือ ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรพบว่า ได้ค่า (F) เท่ากับ 11.918 และค่า (Sig.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรกับระดับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร	\bar{x}	น้อยกว่า 1 ปี	1-2 ปี	3-4 ปี	5-6 ปี	มากกว่า 6 ปี
		4.43	4.08	4.10	4.11	4.38
น้อยกว่า 1 ปี	4.43	-	.349* (.000)	.332* (.000)	.314* (.000)	.049
1-2 ปี	4.08		-	-0.17 (.799)	-0.035 (.642)	-0.299* (.000)
3-4 ปี	4.10			-	-0.018 (.833)	-0.282* (.001)
5-6 ปี	4.11				-	-0.264* (.005)
มากกว่า 6 ปี	4.38					-

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่ พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปีกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1 – 2 ปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปีกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 3 – 4 ปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปีกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 5 – 6 ปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1 – 2 ปีกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 3 – 4 ปีกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี และ พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 5 – 6 ปีกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

- 1) พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1 – 2 ปี 3 – 4 ปี และ 5 – 6 ปี
- 2) พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1 – 2 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี
- 3) พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 3 – 4 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี
- 4) พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 5 – 6 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงาน
ของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		T	Sig.	Collinearity	
	Coefficient		Coefficient				Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.726	.206			8.370	.000		
การสื่อสารตามหลัก โฮเร็นโซ (X ₁)	.343	.036	.431		9.471	.000*	.626	1.597
การทำงานเป็นทีม (X ₂)	.239	.043	.318		5.579	.000*	.400	2.502
ระบบอาวุโส (X ₃)	-.011	.032	-.013		-.339	.735	.889	1.125
การหมุนเวียนงาน (X ₄)	.000	.023	-.001		-.019	.985	.660	1.516
การพัฒนามูลากร (X ₅)	.156	.047	.216		3.331	.001*	.307	3.253
การใช้แนวคิด ไคเซ็น (X ₆)	-1.25	.048	-.142		-2.627	.009*	.443	2.259
R = 0.701 R ² = 0.483 SE = 0.335								

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า จากตัวแปรอิสระทั้งหมด 6 ตัวแปร มีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งหมด 4 ตัวแปร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .070 แสดงว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนามูลากร ด้านการใช้

แนวคิดโคเซ็น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .483 แสดงว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลคิดเป็น 48.3%

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (SE) เท่ากับ .335 แสดงว่า การประมาณค่าของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นมีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 33%

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้เป็นค่าพยากรณ์ โดยมีรูปแบบของสมการดังนี้

$$\hat{y} = C + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

แทนสมการถดถอยในรูปแบบของคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\hat{y} = C + B_1X_1 + B_2X_2 + B_5X_5 + B_6X_6$$

$$\hat{y} = 1.726 + .343X_1 + .239X_2 + .156X_5 - 1.25X_6$$

เมื่อ	\hat{y}	แทน	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
	X_1	แทน	การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ
	X_2	แทน	การทำงานเป็นทีม
	X_5	แทน	การพัฒนาบุคลากร
	X_6	แทน	การใช้แนวคิดโคเซ็น

การตรวจสอบ Multicollinearity ใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) หรือค่า Tolerance หรือค่า Eigen Value ตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 4 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง (Miles & Shevlin, 2001) และ ค่า Tolerance น้อยกว่า 0.2 แสดงว่าเกิด Multicollinearity

ดังนั้น จากตารางที่ 4.18 พบว่าค่า Tolerance ที่น้อยที่สุดมีค่า 0.307 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.200 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ที่มีค่ามากที่สุด คือ 2.502 ซึ่งน้อยกว่า 4.000 ดังนั้นตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่เกิด Multicollinearity

4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.24 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1	สถิติ	Sig.	ผลการทดสอบ
1.1 เพศ	t-Test	.024*	ยอมรับ
1.2 อายุ	F-Test	.008*	ยอมรับ
1.3 ระดับการศึกษา	F-Test	.104	ปฏิเสธ
1.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	F-Test	.000*	ยอมรับ
1.5 ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร	F-Test	.000*	ยอมรับ

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.25 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 2	สถิติ	Sig.	ผลการทดสอบ
2.1 การสื่อสารตามหลักไฮเร็นโซ	MRA	.000 *	ยอมรับ
2.2 การทำงานเป็นทีม	MRA	.000*	ยอมรับ
2.3 ระบบอาวุโส	MRA	.735	ปฏิเสธ
2.4 การหมุนเวียนงาน	MRA	.985	ปฏิเสธ
2.5 การพัฒนาบุคลากร	MRA	.001*	ยอมรับ
2.6 การใช้แนวคิดไคเซ็น	MRA	.009*	ยอมรับ

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากวัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่าน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) การสร้างคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีผลทางสถิติเชิงปริมาณในประเด็นที่น่าสนใจโดยพิจารณาคัดเลือกจากองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน (Standardized Coefficients) ประกอบด้วยปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น 4 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านการสื่อสารตามหลักไฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร และ ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.6.1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตารางที่ 4.26 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ ข้อมูล สำคัญ	เพศ	อายุ (ปี)	ระยะเวลาใน การทำงานกับ องค์กร (ปี)	ประเภทธุรกิจ	ตำแหน่ง	ระดับงาน
ท่านที่ 1	ชาย	29	6	ห้างสรรพสินค้า	Marketing	บังคับบัญชา
ท่านที่ 2	หญิง	26	2	วิเคราะห์ข้อมูล	Purchase	ปฏิบัติการ ผู้บริหาร
ท่านที่ 3	ชาย	30	6	ผลิตยานยนต์	System Analyst	ระดับกลาง
ท่านที่ 4	หญิง	28	3	ท่องเที่ยว	Trip Planner	บังคับบัญชา
ท่านที่ 5	หญิง	25	2	ร้านหนังสือ	Sale	ปฏิบัติการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นมีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป โดยมีระดับงานตั้งแต่ปฏิบัติการ บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับกลาง จากหลากหลายธุรกิจของผู้ที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ประกอบไปด้วย ธุรกิจห้างสรรพสินค้า ธุรกิจวิเคราะห์ข้อมูล ธุรกิจผลิตยานยนต์ ธุรกิจท่องเที่ยว และธุรกิจร้านหนังสือ

4.6.2 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการศึกษาด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ประกอบไปด้วย บทสัมภาษณ์บางช่วงที่เกี่ยวกับ ความสำคัญของการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ กรณีที่ไม่มี การสื่อสารระหว่างกัน แนวทางการรายงานปัญหาหรือแก้ไขปัญหา และการวางแผนการทำงาน ดังนี้

1) ความสำคัญของการสื่อสารตามหลักโฮเร็น โโช

“การทำงานในบริษัทญี่ปุ่นเนี่ย จะทำอะไรเกี่ยวกับงานต้องผ่านหัวหน้าตลอดเวลา คือระบบมันต้องโฮเร็น โโชตลอดเวลาและก็มีต้องคุยกับเพื่อนร่วมงานด้วยกันตลอดเวลา” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“โฮเร็น โชนี่ว่าสำคัญ สำคัญมากๆ ถ้าเกิดเต็ม 5 เอาไป 4 เพราะว่ามันอยู่ในแทบทุกขั้นตอนของการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“คนเราต้องสื่อสารกันอยู่แล้วแหละ ถ้าคิดปัญหาเราไม่ถาม เราก็จะไม่ได้คำตอบ หรือว่าถ้าเราคิดปัญหาบางปัญหา มันไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเองหรือ บางอย่างต้องปรึกษา Manager บ้าง เพื่อให้เขาช่วยเรา เพราะอย่างพี่ก็มีหลายอย่างที่ทำได้ด้วยตัวเองไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“สำคัญมากๆเต็ม 5 ชั้นให้ 6 ด้วย เรามีความจำเป็นที่จะต้องรายงานและปรึกษาในทุกขั้นตอนของการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“สำคัญตรงที่ว่าเหมือนมีพนักงานหลายคนทำงานกันคนละวัน เหมือนทำProcess นี้จบต้องบอกในไลน์กลุ่มทุกเย็นว่าแบบวันนี้มีลูกค้าคนนี้นะส่งแบบนี้ กี่อย่างก็อย่าง จะส่งวันไหน พอคุยกันแล้วก็จะรู้ว่าอีกวันจะทำอะไรต่อเพราะฉะนั้นการสื่อสารค่อนข้างสำคัญมากๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้นการสื่อสารตามหลักโฮเร็น โโชประกอบไปด้วย การรายงาน การติดต่อประสานงาน และการปรึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรในทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรญี่ปุ่น การโฮเร็น โโชถือเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย และพนักงานในแต่ละระดับตั้งแต่ พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้จัดการรวมไปถึง การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะได้รับทราบแนวทางการทำงานที่ตรงกัน

2) กรณีที่ไม่มีสื่อสารระหว่างกัน

“ถ้ามีปัญหาใหญ่มาหรือถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นที่ไม่รู้มาก่อน ถ้าไม่บอกแล้วจะมีปัญหา หัวหน้าเขาก็จะแบบได้รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ในแต่ละคนมีหน้าที่คิดงานที่ไม่เหมือนกันอยู่แล้ว ซึ่งถ้าเกิดว่าไม่มีการรายงาน ไม่มีการประสานงานมันก็ทำให้ข้อมูลไปไม่ทั่วถึง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“ถ้าติดปัญหาแล้วไม่ถามใครเลยงานมันคงไม่เดินอยู่แล้ว หรือว่างานมันก็จะเสร็จไม่ทันตามกำหนด คือ งานมันมีกรอบทำงานชัดเจน ในช่วงแรกๆของการทำงาน ก็ไม่กล้ารายงานก็หัวหน้าบ่น ทำไมไม่ปรึกษากับชั้นก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“ถ้าลูกค้า Cancel เราจะต้องไปตาม Cancel พวกโรงแรม รถ โค้ด ร้านอาหารแล้วไม่สื่อสารกันเนี่ยจะทำให้หัวหน้าไม่สามารถเช็คได้ว่าเรา Cancel หยอดแล้วจริงๆหรือเปล่า ถ้ามันผิดพลาดไปเนี่ยลองคำนวณเป็นเงินสิว่าเท่าไร ซึ่งมูลค่าของความเสียหายมันสูงมาก ถ้ามานรับผิดชอบไหวไหม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“มันเคยมีที่แบบลูกค้าจะมารับหนังสือแล้วลืมนอกในไลน์กลุ่ม ถ้าไม่สื่อสารกันมันเหมือนทำให้หน้างานวุ่นวาย ลูกค้าต้องเปิดให้ดูในไลน์แล้วดูลูกค้ารอ เสียมารยาทกับลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้นการไม่สื่อสารกันภายในองค์กรส่งผลให้พนักงานในแต่ละฝ่ายในแต่ละระดับไม่สามารถรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อมูลก็ไม่สามารถกระจายไปยังแผนกต่างๆ ส่งผลกระทบทั้งกระบวนการในการทำงาน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ระยะเวลาในการทำงานนานขึ้นรวมไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าลดลง ดังเช่นกรณีศึกษาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4 ได้ให้ข้อมูลว่า

“โทรจองร้านอาหารแล้ว แต่ร้านอาหารไม่ได้ Booking และ Confirmation กลับมา แล้วลูกค้าหละ ลูกค้าจะทำยังไง มันไม่ใช่แค่เรื่องลูกค้ากินอะไร ต้องไปหาร้านใหม่ แล้วสถานที่ท่องเที่ยวที่จะไปหละ ไปที่นรีเปล่าแล้วลูกค้าจะเที่ยวได้กินที่ แล้วถ้าลูกค้าไม่ได้ไปเที่ยว มันก็เป็นความรับผิดชอบของเรา แต่ถ้าเรารายงานหัวหน้าเค้าก็จะช่วยเราแก้ไขให้ทัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

3) แนวทางการรายงานปัญหาหรือแก้ไข้ปัญหา

“จะเข้าไปถามปัญหากับหัวหน้า ถ้าเขารับรู้ปัญหาและเคยเจอมาก่อนก็จะมีวิธีแก้ไขทำให้ลดขั้นตอนการทำงานจะเป็นประโยชน์กับเราและ เขาก็จะแนะแนวทางแบบด้วยวิธีการทำงานที่สั้นลง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ถ้าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งแรกก็จะถาม แบบคิดแนวทางไว้คร่าวๆจะทำยังไงแล้วถามไปตรงๆ ทำแบบนี้ใหม่ถ้าใช่ก็คือใช่ ถ้าไม่ใช่ก็คือขอคำแนะนำ ควรทำยังไง แล้วหัวหน้าก็จะให้แนวทางการแก้ไข” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“ปัญหาการสื่อสารมีอย่างเดียว บอกความต้องการที่จะทำแล้วเข้าใจไม่ตรงกัน การรายงานในทุกๆ week แล้วก็รายงานผลว่าติดปัญหาอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาก็เรียกประชุมแก้ไขงาน Scope งานต้องเพิ่มมัย ต้องปรับอะไรบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“จะบอกเขา(หัวหน้า)ว่าเราจะต้องทำอะไรบ้างแล้วเรามี Plan จะทำอะไรเมื่อเกิดเหตุอะไรเกิดขึ้นทั้งดีและไม่ดี ถ้าไม่ดีเนี่ย ถ้าเราบอกหัวหน้าไป ความรับผิดชอบในส่วนนั้นจะกลายเป็นของหัวหน้าทันที” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ส่วนใหญ่ จะบอกกันในไลน์กลุ่มให้หัวหน้ากับเพื่อนรับรู้ ฟรุ้งนี้จะต้องจัดส่งอะไรบ้างก็ขึ้นที่อื่น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้นการรายงานปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างานถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้หัวหน้าสามารถรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมไปถึงเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นครั้งแรกควรถามกับหัวหน้างานหรือผู้ที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าเพื่อขอคำแนะนำ หรือกรณีเตรียมแนวทางการแก้ไขไว้แล้วสามารถนำเสนอต่อหัวหน้าเพื่อให้หัวหน้าอนุมัติหรือให้แนวทางการแก้ไข ซึ่งการสื่อสารสามารถสื่อสารกันได้อย่างหลากหลายช่องทางตามบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อให้ขั้นตอนการทำงานรวดเร็ว มีคุณภาพ แต่ขณะเดียวกันการรายงานปัญหาก่อนหรือหลังล้วนขึ้นอยู่กับบริบทของงานบริบทขององค์กรว่าองค์กรนั้นมีแนวทางการปฏิบัติอย่างไรดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 กล่าวเพิ่มเติมว่า

“แล้วแต่โปรเจก ถ้าเป็นอะไรที่สามารถทำให้จบก่อนแล้วค่อยรายงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

4) การวางแผนการทำงาน

“คิดก่อนว่าจะทำอะไร ลำดับก่อนว่างานไหนสำคัญกว่างานไหนแต่ก็ไม่ทิ้งงานอีกงานหนึ่ง เพราะถ้าลำดับไว้แล้วเราก็จะรู้ว่างานไหนต้องทำเสร็จก่อนที่จะทำงานรวดเร็วมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“จะรวบรวมและสรุปข้อมูลที่เป็นต่องานนั้นๆก่อน ข้อมูลหายไปคืออะไร จะรู้ว่าต้องทำอะไรต่อถ้าวางแผนดี การทำงานก็จะลื่นไหล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“เริ่มวางแผนกันว่าโปรเจกนี้ใช้เวลาในการทำงานประมาณกี่วัน กี่เดือน กี่รอบ พอวางแผนการทำงานเสร็จก็จะแบ่งงานกัน ใครมีความรู้เรื่องนี้ก็จะแบ่งไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“เราแบ่งสถานที่ท่องเที่ยวไว้ ว่าที่ไหนมันเป็น Peak ของ Season นั้นๆ อ้อ อันนี้คือพอเรามีกำหนดแล้วเราก็จะทำ Brochure ทำ Quotation ออกมา แล้วก็ไปเสนอหัวหน้า หัวหน้าก็จะต้องปรึกษานู โจนว่าทำได้ไหม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“วางแผนตามตารางงาน ไล่ตอบลูกค้า ถ้าลูกค้าซื้อหนังสือออนไลน์ ก็ไปหาหนังสือให้ พอหากี่จะถามจัดส่งมัย หรือจะมารับที่ร้าน ส่วนใหญ่จัดส่ง ก็ต้องคำนวณราคาค่าส่ง ตามน้ำหนัก งานมันก็จะ Flow มากๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

การวางแผนการทำงาน การประสานงานกันภายในองค์กรญี่ปุ่นในแต่ละประเภทของอุตสาหกรรมนั้นมีความคล้ายคลึงกัน โดยส่วนใหญ่พนักงานจะวางแผนการทำงานก่อนเพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ขณะที่งานที่จำเป็นต้องร่วมมือกันจากหลายฝ่ายจะมีการสื่อสารกัน หรือการวางแผนการทำงานบางงานที่ต้องทำด้วยตัวของพนักงานเพียงคนเดียวควรมีการปรึกษาหัวหน้างานก่อนเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพ

4.6.3 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบไปด้วย บทสัมภาษณ์บางช่วงที่เกี่ยวกับการรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนบุคคล การไม่รับฟังปัญหาในทีม การร่วมมือกันทำงาน การแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมกับการทำงาน ดังนี้

1) การรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนบุคคล

“มีช่วงที่ไปเที่ยว คิม ก็คือได้แลกเปลี่ยนทั้งเรื่องส่วนตัวแล้วก็เรื่องงานว่ามีปัญหาอย่างไร แต่ละคนแก้ไขปัญหายังไง พอเอามารวมกันก็จะได้วิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น พอไปสังสรรค์กันก็จะคุยกัน รู้พฤติกรรม การพูด ใครชอบอะไร ไม่ชอบอะไร พอทำงานด้วยกัน ก็จะร่วมมือกัน ฐินิสัยกัน เราก็จะปรับการทำงานให้เข้ากับคนคนนั้นง่ายขึ้นงานก็เร็วขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“นี่ว่า ในทีมมีแชร์ปัญหา เวลาเจอปัญหา ทำอย่างจี้คิมมัย ทำให้ทำงานไวขึ้น ไม่ผิดพลาดซ้ำช่วงก่อน โคโรน่าก็จะมีกินข้าวเย็น คุยเรื่องส่วนตัว เม้ามอย ทำให้ละลายพฤติกรรมเข้าใจกันมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“เรื่องส่วนตัวเรื่องงานเราคุยกันหมด ทำให้เรารู้ตัวตนแต่ละคน คนนี้เป็นประมาณนี้นะก็เลยค่อนข้างสนิทกันมาก ปัญหาอะไรก็คุยกันหมด พอทำงานด้วยกันก็งานมันก็ออกมาดี บางเรื่องมันแรงจริงเราช่วยมันมันก็ช่วยเราบางอย่างมันก็ยอมให้เราได้ หรือ Project นี้เราทำไม่ทันเขาก็จะผ่อนให้เราได้บ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“ถ้าการทำงานไม่ค่อยเอาเรื่องส่วนตัวมาปนเรื่องงาน แต่ในเชิงจิตวิทยาในการเจรจา นำเสนอ มันจำเป็นและการทำงานเราทำงานคนเดียวไม่ได้เราจะต้องได้รับความเห็นชอบจากในทีมเพื่อให้งานออกมาตามเป้าหมายที่วางไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ส่วนใหญ่ไม่ค่อยพูดเรื่องส่วนตัว ถ้าเรื่องงานถ้ามันอันนิ่งผิดพลาดไป งานมันจะเพิ่มพูนขึ้น ไม่จับช้กันอย่าง แต่ทุกคนก็จะทำเหมือนกันหมดเมื่อมีปัญหา ก็จะปรึกษากันในไลน์กลุ่มเพื่อหาทางแก้ไขให้งานมันออกมาดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

การที่พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานส่งผลให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาพนักงานจะร่วมมือกันวางแผนและทำงานทำให้งานออกมามีคุณภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการที่พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนเรื่องส่วนตัวด้วยกันส่งผลให้ พนักงานในแต่ละฝ่ายสามารถรู้ที่สนคติ พฤติกรรม ความชอบในแต่ละด้าน ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับพนักงานในแต่ละฝ่ายได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้งานดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 2 และ 3 ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรื่องส่วนตัวโดยมีเวลาพูดคุยเรื่องส่วนตัวแลกเปลี่ยนกันหลังเลิกงาน ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4 และ 5 ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรื่องส่วนตัวโดยมองว่าเรื่องงานสำคัญกว่า

2) การไม่รับฟังปัญหาในทีม

“ปัญหาอยู่ที่ตัวบุคคลหรือความไม่เข้าใจงานไม่ตรงกัน การสื่อสารผิดพลาด ผิดแล้วก็จะผิดเลย หากความเข้าใจในการทำงานไม่ตรงกัน ทำให้งานช้า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ถ้าเป็นคนที่ต้องทำงานในส่วนเดียวกัน ทำให้ทำงานซ้ำซ้อน มี 2 คนรับผิดชอบ 2 คน แต่ไม่รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร ไม่คุยกัน มันไม่ได้ มันกลายเป็นว่าเสียเวลาเปล่า งานมันก็จะ Error ต้องทำซ้ำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“พอมีปัญหาที่คงตัวใครตัวมัน เอาตัวเองให้รอดก็พอ คนอื่นช่างมัน งานมันก็ออกมาไม่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“หัวหน้าชั้นเนี่ยเป็นคนหัวโบราณ เค้าจะปฏิเสธทุกงานที่เกี่ยวกับ Online Marketing พอเค้าไม่เข้าใจเค้าก็จะไม่เอาเลยไม่ฟัง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ไม่ค่อยมี แต่จะมีบางครั้งลืมนอก เพราะลูกค้าเยอะมากๆ แต่มันจะไม่เกินวัน 2 วันแต่ งานมันก็ล่าช้าจริงๆนะ แต่มันไม่ได้ส่งผลกระทบมาก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานแล้วบุคคลในองค์กรไม่รับฟังปัญหา ไม่ปรึกษากัน จะส่งผลให้งานเกิดความล่าช้า งานซ้ำซ้อน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 ได้ให้วิธีการพูดคุยปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานว่า

“ก็จะไปคุยคนนั้นคนนี่ที ตอนเข้ามาทำงานวันแรกคนในทีมไม่ค่อยคุยกันเลย ทุกคนเงียบกันหมดไปคุยกับทุกคนจนทุกคนเค้าคุยกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

หรือการที่ปัญหาการทำงานเกิดจากหัวหน้างานไม่รับฟังปัญหา ใช้ความคิดของตนมากกว่าความคิดของส่วนร่วม โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4 ได้ให้วิธีการแก้ไขปัญหานี้ว่า

“จะทำออกมาก่อนให้มันมีผลลัพธ์ซักแบบ 10% ทำให้เค้าเห็นแล้วให้เค้ายอมรับเพื่อที่หัวหน้าจะได้ไปโฮเร็นโซบูโจ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

3) การร่วมมือทำงาน

“สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ งานแนวทางเดียวกัน ต่างคนต่าง ความรับผิดชอบตัวเอง คือประสิทธิภาพเท่ากัน ทำงานร่วมกันต้อง Brainstorm” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ทำให้งาน เร็วขึ้น ถ้างานจบไปไว ลูกค้าพอใจ สร้างยอดเพิ่มขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“บริษัทญี่ปุ่นสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว ช่วยได้เยอะนะ แต่ละคนมี Experience ที่แตกต่างกันอยู่แล้วพอเจอปัญหา ก็จะช่วยกันคิดอย่างทำงาน กับ Junior น้องก็จะช่วย ประสานงาน ได้หรือว่าช่วย Support งานเบื้องต้น ได้อยู่ งานมันก็จะเร็วขึ้นอีก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“พอเราร่วมมือทำงานกับเพื่อหรือหัวหน้าเนี่ย รายได้เพิ่มขึ้นแน่นอน ลูกค้าเยอะขึ้นแน่นอน การทำงานแต่ละขั้นตอนเนี่ยก็เร็วขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ถ้ายังร่วมมือกันทำงานงานจะ Smooth มากขึ้น แล้วแต่ละขั้นตอนก็就不用มาถามกัน เลยว่าต้องทำยังไงสามารถทำงานต่อได้เรื่อยๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

องค์กรญี่ปุ่นนั้นส่งเสริมการร่วมมือกันทำงานทำให้องค์กรสามารถใช้ ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการร่วมมือกันค้นหาวิธีแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันออกไป การร่วมมือกันทำงานส่งผลให้กระบวนการรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นลดลง ต้นทุนการทำงานลดลง รายได้ เพิ่มขึ้นและส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 กล่าวเพิ่มเติมว่า

“ถ้างานมีปัญหาหัวหน้ารู้ ถ้าแก้ไม่ได้ก็จะรายงานไปลำดับที่สูงขึ้นแล้วก็จะรู้ปัญหาจริงๆ ระดับ Manager ไม่รู้ปัญหาระดับ Operation แต่ถ้าเป็นปัญหาที่ใหญ่จริงๆก็ต้องแก้ไขด้วยกัน จะได้แก้ไขได้ทัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

4) การแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมกับการทำงาน

“การที่มีส่วนร่วมมากๆในการตัดสินใจทำให้มี motivation สูงกว่าการสั่งงาน มีความรับผิดชอบ เต็มที่กับงาน ได้ไอเดียใหม่ๆจากคนอื่นที่เราคิดไม่ถึงทำให้ได้งานมีประสิทธิภาพเกินกว่าที่เราคิด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ทำให้ได้ไอเดียใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เพราะว่าบางทีเราทำงานจริง เราเห็นจุดนั้นเอามาเสนอมันก็ตรงจุดมากกว่าไอเดียเดิมๆที่เขาเคยทำ แล้วก็รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาทำให้งาน Smooth ขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“ความรู้สึกก็ไม่ได้รู้สึกใหญ่ขนาดแบบขั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแต่เราก็ดีใจที่เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจในแต่ละครั้ง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“ก็เสนอได้ ขึ้นอยากทำแบบนั้นแบบนี้ แต่ถ้าไม่ได้ก็คือหัวหน้าก็ปิดตก แต่ถ้าเกิดเค้าเห็นด้วยแล้วมันจะดีต่อองค์กร เค้าก็จะ Support เราถึงแม้ว่าเราจะไม่เป็นที่ถูกใจหรือรู้ใจของหัวหน้าเลย แต่ถ้างานมันส่งผลดี แล้วเราอธิบายให้เค้าเข้าใจได้แล้วเค้าก็โอเคงานมันก็จะเดินต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ส่วนใหญ่ Boss ก็จะคอยถามถ้าสมมุติว่าวันนี้จะมีลูกค้าเอานั่งส้อมมาขาย ประมาณเท่านี้เท่านี้ คนพอมั้ย เวลาพอมั้ย จะให้คนมาเพิ่มมั้ย คือที่นี้งานไม่เยอะ รายละเอียดเยอะ หัวหน้าก็คอยเสริมคอยช่วย ถามปัญหาบ่อยๆ แล้วก็หาวิธีแก้ไขให้เร็วขึ้นจะได้ไม่ติดขัด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเกิดความรับผิดชอบในงาน มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น เมื่อมีความคิดเห็นที่หลากหลายจากพนักงานหลายฝ่ายทำให้องค์กรมีแนวทางการแก้ไขที่หลากหลาย และร่วมมือกันหาแนวทางการแก้ไขที่รวดเร็ว มีคุณภาพที่ดีและเหมาะสม ในขณะที่หัวหน้างานก็สามารถนำแนวทางการแก้ไขไปปรับใช้เพื่อให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 กล่าวว่า

“บริษัทมี Class Sharing Knowledge ถ้ามีปัญหาบางอย่างแบบ มี Issue นี้ขึ้นมาการแก้ไข ปัญหาประมาณนี้ แล้วมันมีคนแก้ปัญหาขึ้นมาได้ เขาก็จะมา Share Knowledge แล้วว่า วิธีนี้แก้ปัญหาเรื่องนี้คืออะไร แก้กันประมาณไหน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

4.6.4 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการศึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย บทสัมภาษณ์บางช่วงที่เกี่ยวกับ แนวทางการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรกับความก้าวหน้าในอาชีพ วิธีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สิ่งที่ต้องเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) แนวทางการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

“ตอนเข้าใหม่ ๆ มี Orientation 2week และก็มี OTJ (On the Job Training) ในระหว่างการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“จัดอบรม เทรนนิ่ง เหมือนมีโครงการทำเป็นฟรีเซ็นเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการทำงานบางทีจะมีเทรนนิ่งออนไลน์ที่ให้ทุกพนักงานอบรมออนไลน์ มีการ Orientation เกี่ยวกับ ภาพรวมบริษัทตอนเข้าทำงานใหม่ ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“ไม่เชิงเป็นการอบรมแต่มีการสอบวัดระดับทุก 3 เดือนเกี่ยวกับงาน แล้วก็จะมาประเมินคะแนนว่าผ่านไม่ผ่าน แต่ละคนมี Level การสอบผ่านไม่เหมือนกันซึ่งถ้าสอบผ่าน มีความสามารถที่ดีการประเมินก็จะดีตาม แต่ถ้าได้คะแนนน้อยก็จะหา Course แล้วก็ส่งไปเรียนเพิ่ม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“สิ่งที่อบรมคือเรื่องมารยาท ให้นามบัตร เสิร์ฟน้ำชาเป็นมัย การทักทายลูกค้าครั้งแรกทำเป็นรีเปล่า แล้วมันทำให้ห้องครักรดูไม่น่าเชื่อถือ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“อบรมแบบปรึกษาตัวต่อตัว ต่อหน้า เขาจะสอนเกี่ยวกับการตรงต่อเวลา สุภาพ การอ่อนน้อม ซื่อสัตย์ซื่อตรงให้เกียรติลูกค้า ตรงไปตรงมาเพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนญี่ปุ่น 99%” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเริ่มการอบรมตั้งแต่ช่วงแรกของการทำงาน โดยมีการอบรมในรูปแบบการปฐมนิเทศ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 กล่าวว่า

“สอนพวกที่มาประวัติแนวทาง ค่านิยมองค์กร ทำอะไร รูปแบบ แนวทางการทำงานแบบไหน อัตลักษณ์ ปลุกฝัง อบรมกับพนักงานใหม่ สามารถปรับความเข้าใจให้เข้าใจในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงานระบบระเบียบถ้าหากทำงานต่อจากนี้ต้องทำงานยังไง และต้องยินดีและทำตาม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

อีกทั้งองค์กรญี่ปุ่นมีการอบรมในงานหรือ OTJ หรือ On the Job Training ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ในเรื่องงานหรือมารยาทเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทักษะในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนั้นแล้วบางองค์กรมีการสอบวัดระดับเพื่อประเมินผลทักษะพนักงาน เมื่อพนักงานไม่สามารถประเมินผลได้ตามเป้าหมายขององค์กรจะมีการจัดอบรม หรือส่งไปศึกษาเพิ่มเติมในงานนั้นๆ

2) การพัฒนาบุคลากรกับความก้าวหน้าในอาชีพ

“การเทรนแยกเฉพาะเนื้องานจะทำให้มีความเข้าใจงานมากขึ้น เราก็จะมีความรู้สึกต่อ งานที่ดี แล้วก็มีโอกาสได้ปรับเงินเดือน งานมีคุณภาพขึ้น และมีการเติบโตต่อไปได้อีกใน อนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ถ้า Training แล้วเก่งขึ้น ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หัวหน้าก็ยอมรับมี โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน ตามความรู้ความสามารถ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การ สื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“ทำงานได้ดีขึ้น เงินเดือนก็เพิ่มขึ้น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งก็มีมาก แล้วก็มีโอกาสได้ ไปแลกเปลี่ยนที่ญี่ปุ่น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“พนักงานได้หมุนเวียนไปทำงานที่สาขาแม่เพื่อทำให้รู้ Process การทำงานทั้งหมด ทำให้ แบบมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“มีส่วนเยอะมาก เพราะเป็นงานบริการเราต้องปรับทัศนคติ ต้องปรับวิธีการพูดให้มี มารยาทอ่อนน้อมกับลูกค้า พูดคุยกับลูกค้าให้ลูกค้าพึงพอใจ ส่วนใหญ่จะมีความก้าวหน้า เกี่ยวกับการใช้คำพูดในแต่ละระดับกับลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นมักมีโอกาไปได้ไปแลกเปลี่ยนการทำงานที่ญี่ปุ่น ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 กล่าวว่า

“สำหรับคนที่อยากไปทำงานที่ญี่ปุ่น จะมีการไปแลกเปลี่ยนที่ญี่ปุ่นอย่าง คนที่มี N4 ก็จะมีสิทธิ์ไปสอบแลกเปลี่ยนทำงานที่ศูนย์ Japan แล้วก็ต้องมีผลอังกฤษประมาณนี้ ToEIC ประมาณนี้ ส่วนมากจะชอบส่งคนเก่งไป Train ต่อที่ญี่ปุ่น คนที่เก่งแล้วจะส่งไป Train ที่ ยากขึ้นไปอีก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนา ศักยภาพส่วนบุคคลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ อีกทั้งเมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่ เหมาะสมก็สามารถทำให้องค์กรพัฒนาต่อไป เมื่อองค์กรพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพก็เกิดขึ้น ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น งานมีคุณภาพมากขึ้น หัวหน้าก็ยอมรับ

3) วิธีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

“รู้งานที่ต้องทำ ว่ามีอะไรบ้าง ดูจากคนที่เคยทำมาก่อนมีประสบการณ์มาก่อน ถามว่ามี อะไรบ้าง อย่างลัวที่จะตั้งคำถาม เรามีส่วนไม่รู้อีกเยอะ และจดให้ได้มากที่สุดลงในสมุด โน้ต อะไรที่สำคัญ รายละเอียด สิ่งที่ต้องจำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วน บุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“สังเกตวิธีการทำงานของที่ที่เคยรับผิดชอบการทำงาน คือเป็นสายก๊อบปี้ ปรับใช้เป็นคน ของตัวเอง พยายามหาวิธีการทำงานของตัวเองที่ตัวเองถนัด ก่อนจะถามเรื่องที่ไม่รู้ จะหาวิธี เองก่อน หาในเน็ตก่อน เรียนรู้ตัวเองก่อน ถ้าไม่รู้ก็จะไปถาม จะจดเรื่องที่ไม่รู้และได้รู้ จะ โน้ตไว้กันลืม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“มีแค่แบบมานั่งอ่าน Business เก่าๆว่าแบบมี Business อะไรบ้างที่เรายังไม่รู้โดยส่วนมาก เราจะปรึกษา Senior ทั้งหมดเลยอะ แทบจะไม่ได้เรียนรู้เองอะไรขนาดนั้นเลย เราทำได้ หมดอยู่แล้ว เราเลยไม่ได้ Serious ที่จะไปเรียนรู้ด้วยตัวเองขนาดนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“ไปขอเอกสารเก่าเค้าแล้วเปิดดูเอง พอไม่เข้าใจตรงไหนเรา List ไว้พอเลิกงานหรือเค้าว่าง เราก้ไปถามคำถามที่เราอยากรู้ ถ้าเราไปถามเค้าแบบประปราย เค้าจะรำคาญอันนี้คือสิ่งที่ไม่ควรทำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“แรกๆจะถามพี่เลี้ยง ทำยังไง ตั้งแต่เปิดร้านปิดร้าน และที่ร้านจะเลี้ยงพนักงานให้โตเร็ว จะฝึกให้ทำได้ สอนครั้งแรกต้องจด ถ้าจดแล้วจำไม่ได้ถามได้อีกครั้ง แต่ถ้าจำไม่ได้ให้ กลับไปอ่านที่จด แล้วก็ทำความเข้าใจเอง ถ้าจดแล้วจำไม่ได้ เค้าจะคิดว่าเราไม่ใส่ใจ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ไม่ทราบ การจัดบันทึกส่งผลให้สามารถจดจำปัญหาหรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานได้ อีกทั้งสามารถย้อนหลังกลับมาอ่านในกรณีที่ไม่สามารถจำได้เนื่องจาก การถามคำถามเดิมซ้ำๆ หัวหน้าจะเกิดความรำคาญซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น นอกจากนี้มีการศึกษาการทำงานจากการสังเกตผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นแนวทางการทำงานของตนเอง หรือการเรียนรู้จากการอ่านสิ่งที่ไม่เข้าใจด้วยตนเอง

4) สิ่งที่ควรเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากร

“อยากให้ลดระยะเวลาในการ Orientation” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“อยากเปิดให้พนักงานในส่วนงานนั้น เสนอเองว่าต้องการอบรมเรื่องอะไรคิดว่าน่าจะตรงจุดกว่าที่คนระดับสูงๆคิดหรือ HR กำหนด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“ทุกวันนี้มีเยอะอยู่แล้ว แค่นี้ก็พอมากแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“คิดว่าองค์กรควรจะเพิ่มการอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเข้าไป องค์กรขึ้นเป็นองค์กรที่ใหญ่ขนาดที่มี File Maker เป็นของตัวเอง แต่ไม่รู้จัก Google Sheet เลย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ด้านการใช้ข้อความตอบลูกค้า พอลูกค้าทักออนไลน์มันจะเยอะขึ้น พอพนักงานเก่าเดิม ลูกค้าเยอะขึ้น มันเยอะมากมันเริ่มเครียด ทำให้อารมณ์เข้าไปร่วมมันทำให้พิมพ์ตอบลูกค้าได้ไม่ค่อยดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้นองค์กรญี่ปุ่นควรพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะของงานที่ทำด้วยการให้พนักงานสามารถเสนอวิธีการหรือหัวข้อในการฝึกอบรมจะส่งผลให้พนักงานได้ประโยชน์จากการอบรมหัวข้อที่พนักงานคิดว่าจะมีความสำคัญต่องานที่กำลังทำ อีกทั้ง การอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีก็เป็นอีกส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอบรมเกี่ยวกับคำพูดถือเป็นสิ่งสำคัญอีกเช่นกันในองค์กรญี่ปุ่นทั้งการสนทนากับพนักงาน หัวหน้างาน รวมไปถึงลูกค้าด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ได้เสนอเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่า

“ถ้าเอาเวลา 2 week ไป Train Before Job แยกเฉพาะเนื้อหาของแต่ละแผนกจะได้พนักงานที่สามารถทำงานได้เลย จะได้พนักงานใหม่ที่เทรนมา ตาม JD (Job Description) ได้ไม่เสียเวลา” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นจะใช้เวลาในการอบรมปฐมนิเทศเป็นเวลา 2 อาทิตย์โดยไม่มี การอบรมในส่วนองงานถ้าใช้เวลาไปใช้การอบรมเกี่ยวกับการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า ในขณะที่เดียวกันการเพิ่มเติมการอบรมที่มากเกินไปอาจส่งผลด้านลบกับพนักงานงานเมื่อพนักงานมีทักษะที่เพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อการประเมินผลการทำงานที่ยากยิ่งขึ้น ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 กล่าวว่า

“ถ้ามีมากกว่านี้ก็คงเครียดมากกว่านี้ เพราะน่าจะส่งผลกับ KPI มากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

4.6.5 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการใช้แนวคิดไคเซ็นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการศึกษาด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น ประกอบไปด้วย บทสัมภาษณ์บางช่วงที่เกี่ยวกับเกี่ยวกับ วิธีการปรับปรุงการทำงาน ไคเซ็นกับการพัฒนาองค์กร ไคเซ็นกับการทำงานและ การประยุกต์ใช้แนวคิดไคเซ็น ดังนี้

1) วิธีการปรับปรุงการทำงาน

“เกิดข้อผิดพลาด อันดับแรก แจ่มคนระดับสูงกว่า แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไม่แย้ หัวหน้าจะให้คำตอบวิธีการแก้ไข และจดปัญหาแบบนี้ก็ต้องแก้ไขยังไง อนาคตแล้วเกิดแบบนี้จะป้องกันยังไง และเอาคำแนะนำมาปรับใช้ในการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ทำงานซ้าก็พยายามเช็คงานบ่อยๆ เพื่อป้องกันไม่เกิดการผิดพลาดอีก เน้นRecheck ข้อมูลถ้าไม่ได้เช็คก็จะมีโอกาสตกหล่น งานมีคุณภาพขึ้น ระยะเวลาลดลง ไม่ต้องเช็คหลังเวลาผิด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“สำหรับที่นี้การผิดพลาดคือเรื่องใหญ่ อย่างที่เคยทำผิดก็จะฝังใจ พอครั้งหน้าทำโปรเจกต์แล้วมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อีก มันจะจิตใจขึ้นมาและ Panic นิดนึงแต่ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“ก่อนหน้านี้ไม่มีการทำ Name List แล้วเกิดการผิดพลาดลูกค้าตกหล่น เพราะเราไม่มี Checklist เพราะลูกค้าอยู่ใน Process ไหน เอกสารถึงลูกค้ายัง แต่ในความเป็นจริงก็คือทำผิดไว้ก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ส่วนใหญ่ถ้าเกิดมีผิดพลาดครั้งนึงจะปรึกษากัน พอได้ข้อสรุปก็แล้ว จะจดวิธีการแก้เป็น Post Note ไว้ในไลน์กลุ่มว่าแบบวิธีแก้เป็นแบบนี้แบบนี้เพื่อที่ทุกคนจะได้ทำซ้ำเหมือนเดิมจะได้เข้าใจ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

การปรับปรุงการทำงานส่วนใหญ่เมื่อเกิดข้อผิดพลาดมักจะแจ้งหัวหน้าหรือผู้ที่มีหัวหน้าที่ระดับสูงกว่ารับทราบเนื่องจากการทำงานที่ผิดพลาดสำหรับองค์กรญี่ปุ่นถือเป็นเรื่องใหญ่ ดังเช่น องค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3

“ถ้ามีปัญหาขึ้นมาเนี่ย แกจะต้องมาเขียนเอกสาร 1 เอกสารว่าผิดประมาณนี้ วิธีแก้ไขประมาณนี้ เพื่อที่ครั้งหน้าจะได้ไม่ผิดอีก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

อีกทั้งองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ปัญหาแต่ละครั้งสามารถปรึกษาหัวหน้างานเพื่อหาวิธีการหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

“ห้ามแกเองถ้าไม่บอกหัวหน้าก่อน เพราะเราไม่รู้ว่าหัวหน้าต้องการไหม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องผ่านหัวหน้างานทุกครั้งเมื่อผ่านหัวหน้างานแล้วสามารถการแลกเปลี่ยนข้อผิดพลาดกับเพื่อนร่วมงานเพื่อหาวิธีแก้ไขให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่งผลให้งานมีคุณภาพ ระยะเวลาในการทำงานลดลง และเมื่อเกิดเหตุการณ์ในลักษณะแบบนี้ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

2) โคลเซ็นกับการพัฒนาองค์กร

“ทำให้องค์กรดำเนินงานได้เร็วขึ้นแต่ก็ขึ้นอยู่กับพนักงานแหละว่าสามารถคงประสิทธิภาพความรู้ที่ได้รับจากโคลเซ็นได้มากน้อยแค่ไหน ถ้าสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง ประยุกต์ในแนวทาง เกิดประโยชน์เป็นทอดๆ ตัวงานดีขึ้นองค์กรก็พัฒนาขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“องค์กรได้ผลประโยชน์ เอาเวลาที่สูญเสีย เรียนรู้งาน มีเวลาไปทำอย่างอื่นมากขึ้นแต่งงานก็มีมาใหม่เรื่อยๆ การที่มีจุดที่แก้ไขเล็กน้อยตลอดก็คงให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“อย่างน้อยมันบริษัทจะไม่มาเสียเงินเรื่องนี้อีก การที่ทำ Line Stop 10 นาทีก็เสียเงินไป 10 ล้านเพราะรถมันผลิตไม่ได้ จะมีผลกับต้นทุน เกี่ยวกับรายได้ของบริษัทเลยแหละ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“มันจะพัฒนาได้เยอะมาก ถึงมันจะเล็กน้อยๆ อย่างน้อยก่อนรับโบนัสควรรีให้พนักงาน เสนอไอเดียโคเซ็นซึก 3 หัวข้อเพื่อเป็นการประเมินลูกน้อง แล้วนำไอเดียนี้นำไปปรับปรุงซึก 20% ขึ้นว่าองค์กรจะพัฒนาได้เยอะเลย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“ก็พอผิดพลาด พอเราคไว้ ก็จะทำได้ ครั้งหน้าก็ไม่เสียเวลาอีก งานมันก็จะออกมาดีมีคุณภาพ ลูกค้าพอใจกลับมาซื้อซ้ำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้น โคเซ็นส่งผลให้องค์กรพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับพนักงานภายในองค์กรด้วยว่าสามารถคงประสิทธิภาพความรู้ที่ได้รับจากการโคเซ็นมากน้อยเพียงใด องค์กรก็เกิดการพัฒนาขึ้นตามลำดับส่งผลให้ องค์กรเกิดผลกำไร ต้นทุนลดลง ไม่สูญเสียเวลาในการแก้ไข และสามารถนำเวลานั้นใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่นๆ

3) โคเซ็นกับการทำงาน

“พนักงาน มีความสามารถมีสติในการแก้ไขปัญหาสูงขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าพนักงานได้รับการโคเซ็นในด้านที่ถูกต้อง ปัญหา ความผิดพลาด ความล่าช้าลดลง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ปรับปรุงแล้วทำให้ไม่มี Wastes ลดได้หลายเรื่อง ลดเวลาการแก้งานผิด เอาไปทำงานอื่นที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“ปัญหาก็ไม่เกิดซ้ำอีก งานมีคุณภาพมากขึ้น ถ้าเรามี Knowledge มากขึ้นเราทำงานเร็วขึ้นอยู่แล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“ส่งผลให้การทำงานง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กๆ มันก็ส่งผลการทำงานให้งานไวขึ้น พอทำงานได้ไวขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่เป็นคอขวดงานนั้นก็จะออกได้ไวขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

“ทำให้งานเร็วขึ้น ถ้าเกิดยังไม่ไคเซ็นมันจะเสียเวลา แล้วลูกค้าคนอื่นก็จะค้างอยู่เรื่อยๆ งานมันก็สะดุด ถ้าแก้ไขไปเรื่อยๆงานก็จะ Smooth Process งานเร็วขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดให้ความคิดเห็นในทางเดียวกันว่า การทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้พนักงานมีทักษะในการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดปัญหาจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีทำให้ประหยัดเวลา กระบวนการทำงานลื่นไหล และเกิดของเสียจากการทำงานลดลง คุณภาพงานเพิ่มขึ้น สามารถนำเวลาไปพัฒนางานหรือศักยภาพด้านอื่นเพื่อนำงานมีประสิทธิภาพ

4) การประยุกต์ใช้แนวคิดไคเซ็น

“ขึ้นอยู่กับปัญหา เช่น คนขี่ลิ้ม การไคเซ็นคือ แข็งเตือนตัวเราไม่ให้ลิ้มกุญแจบ้าน กุญแจรถไม่ให้ลิ้มงานนั่นงานนี้ ก็จับบันทึกในมือถือ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานฟรีเซน บางอย่างไม่ต้องสร้างใหม่ เราเอามาจากงานเก่า หรือเคยทำมาประยุกต์ใช้ต่อยอด การนำสิ่งที่คืออยู่แล้วมาทำให้ดีกว่าเดิม ยังไม่เสร็จทำให้เรียบร้อยมาทำให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2564)

“ช่วง Work from home ลิ้มว่าจะเข้าออฟฟิศวันไหนก็จะโน้ตไว้ว่าเข้าออฟฟิศวันนี้นะ วันนี้นะ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2564)

“จริงๆมันปรับปรุงได้เยอะเลยนะ คือเรามองแบบทุกอย่างมีเหตุและมีผลของมัน คือทุกวันนี้พัฒนาตัวเองเสมออยู่แล้วอะไรไม่ดีก็ไม่ทำ เราสามารถปรับปรุงให้ชีวิตที่ดีขึ้นก็ทำอยู่นะ แต่ทุกวันนี้ก็ใช้ไคเซ็นเยอะอยู่นะ ขึ้นมอไปถึงการจัดบ้าน พี่ทำทุกอย่างเลยนะ เอาหลักการใช้ได้เยอะมาก ทำไมจัดที่ครั้งมันก็หาของยาก ถึงไปหาอ่านว่าการจัดบ้านที่ดีต้องทำยังไงแล้วก็ตามเค้า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“ชีวิตประจำวันก็ใช้ได้นะ แต่ถ้าการทำงาน เช่น ตารางเวลาการทำงานของพนักงานทำงานปกติ 8 โมงเช้าเลิก 5 โมงเย็น แต่ถ้าคนที่มองลึกเข้าไปจะมองว่า ช่วงเวลา 8 โมงเป็นช่วงเวลา Peak Time คนเยอะมาก กว่าจะถึงมันแอ็ดบวกสถานการณ์ตอนนี้โรคภัยเข้าไปอีก ผลจะตามมาหนึ่งเลยคือพนักงานอ่อนเพลีย คุณภาพการทำงานของพนักงานก็ลดลงแล้วโรคภัยหละ แล้วถ้าเกิดว่าติดโควิดขึ้นมา 1 คนแล้วกระจายต่อไปอีกก็คนผลเป็นไงจะงานชะงัก แล้วยังไงต่อ เงินบริษัทหายนะคะ แล้วไคเซ็นยังไง ตัดเวลาการทำงานของพนักงานมีเยอะ ปรับเป็น 9 โมงมี ความเสี่ยงการติดโรคลดลง พนักงานก็ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“พอเหมือนเราทำงานที่ร้านบ่อยๆ รู้สึกว่าการเก็บของให้เป็นระเบียบในบ้าน หยิบง่าย ง่ายจับใช้ง่าย เราจะแบบไม่หงุดหงิด ต้องมานั่งหาอันนี้ไม่เจอเลย มันจะเร็วขึ้นเราก็จะไม่เสียเวลามานั่งหา” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

ดังนั้นแนวคิดไคเซ็นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลาย เช่น จากสถานการณ์โควิด 19 ในปัจจุบัน การเดินทางทำงานในช่วงเวลาเร่งด่วนค่อนข้างมีความแอ็ด บริษัทควรใช้แนวคิดไคเซ็นโดยการปรับเวลาเริ่มงานให้ช้าลง เพื่อที่พนักงานจะได้เดินทางมาทำงานอย่างสะดวกมากขึ้นหรือให้ทำการ Work from home นอกเหนือจากการทำให้งานมีประสิทธิภาพแล้วยังสามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้หลากหลาย เช่น หากเป็นบุคคลที่ขี้ลืม ควรจดบันทึกหรือตั้งค่าการแจ้งเตือนไว้ในมือถือเพื่อเตือนไม่ให้ลืม หรือ การทำรายงานส่งสามารถนำงานเก่ามาประยุกต์ใช้ต่อยอดโดยที่สามารถประหยัดเวลาได้ แม้กระทั่งการจัด

บ้านให้มีความเรียบร้อยก็สามารถนำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ต่อยอดได้เพื่อให้บ้านน่าอยู่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ภารกิจของภายในบ้านได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.6.6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

“ความเห็น คือ การทำงานของเจนปัจจุบันให้ความสำคัญกับ Work Life Balance ญี่ปุ่นทำงานเยอะเกินไป เวลาพักผ่อนน้อยไป คนญี่ปุ่นหรือคนในองค์กรควรใช้ชีวิตอย่างอื่นที่ไม่ใช่งาน เช่น การพัฒนาตัวเอง ข่าวสารความรู้พัฒนางาน ชีวิตประจำวัน ถ้าทำงานเยอะกลับมาไม่อยากทำอะไรแล้ว ทำอะไรเสร็จนอน แล้วก็ต้องตื่นเช้าไปทำงาน ตื่นเช้าเดินทางไปทำงานให้ทัน เข้างาน 8 โมง ตรงเวลาแล้วต้องถึงออฟฟิศก่อนเวลา 8 โมงเริ่มทำงาน ค่อนข้างทรมาน รู้สึกว่า ระบบนี้ไม่ค่อยมีเวลาไปใช้ชีวิตได้เงินเยอะจริง แต่ไม่มีโอกาสใช้เงินเพราะเวลาที่จะได้ใช้น้อย วันหยุดน้อยกว่าบริษัทต่างประเทศในไทย ถ้าไม่ใช่วันหยุดใหญ่จะไม่หยุด ไม่มีชดเชย อยากมีเวลา ไปหาแบบประสบการณ์ใหม่ๆ มีสังคม ถ้าทำงานหนักไปก็เป็นตัวหนึ่งให้ประสิทธิภาพลดลง”

“การติดตามผลการทำงาน รู้สึกว่าถึงประเมินผล KPI ก็ควรติดตามการทำงานเพราะรู้สึกว่าบางคนทำงานไม่เนื่องงาน อีกฝ่ายไม่รู้งาน เวลาการทำงานไม่มีโอที ถ้างานไม่เสร็จไม่เป็นไร อยากให้งานมากที่สุด วัตถุประสงค์ มีKPI แต่ละวัน ทุกคนต้องรับผิดชอบแต่ตอนนี้ก็ยังสนุกกับงานอยู่”

“งานบริษัทญี่ปุ่นหนักมากอยู่แล้วแต่ Process ของบริษัทญี่ปุ่นค่อนข้างมีความลำไยในตัวนิดนึง คือการทำงานใน 1 ขั้นตอน Process ในการหลายชิ้นมันค่อนข้างเยอะที่นี้ไม่มีลายเซ็น Electronic ต้องให้เซ็นกับมือ 1 เรื่องผ่านเซ็นขั้นต่ำ 6 คนกว่างานจะได้ บางงานมันมีปัญหาเป็น Emergency เลยนะแบบติดปัญหาเลยที่นี้ต้องรีบใช้ภายใน 2 ชั่วโมง แต่เราล่าลายเซ็นไม่ได้มันต้องล่าลายเซ็นให้ครบก่อนเค้าถึงจะทำงานให้เรา แต่ทุกคนไม่ได้วางทุกคนทุกคนติดประชุม ก็ต้องรอให้เสร็จก่อนมันจะเกินเป็น 4 ชั่วโมง เสียเวลางานมันก็ไปได้ช้า อีกอย่างคือใครทำ OT คือคนขยัน เคยโดนถามว่าทำไมไม่ทำ OT เลย ก็เลยบอกว่างานเสร็จแล้ว แต่หัวหน้าก็บอกว่างานเสร็จแล้วไม่มีงานอื่นหรือ งานทุกงานไม่จำเป็นต้องเสร็จภายในวันนั้นรีเปลา คือทุกอย่างมีกรอบเวลาของมัน ทำงานตรงตามเวลา เลิกงานก็กลับ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กรกฎาคม 2564)

“เรื่องของการป้องกันคนขโมยผลงาน คืออยากให้เรียกว่ามีการสื่อสารข้ามชั้นได้ มันง่ายมาก พนักงานเขียนรายงานทุกคนมีโอกาสเขียนรายงานส่งตรงถึงบรู๊ โจสิ่งที่อยากให้ทำหรือประเมินคือเราประเมินได้แค่กระดาษแผ่นเดียวมันไม่พอ แล้วสิ่งที่ขึ้นคือหัวหน้ารายงานการประเมินและเติบโตโดยการเหยียบลูกน้องขึ้นไป โดยที่ลูกน้องก็คดอยู่ที่เดิมมันก็ไม่โอเค” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กรกฎาคม 2564)

“การทำงานกับคนญี่ปุ่นไม่ใช่แค่เครียดอย่างเดียว ยิ่งเราทำได้มากเท่าไรเราก็มักจะยิ่งคาดหวังว่าแบบ เธอก็จะน่าจะทำอันนั้นได้อันนี้ได้ จะบอกว่า อันนี้น่าจะทำได้ฝากทำละกัน แล้วก็อีกอย่างเหมือนคนญี่ปุ่นไม่แคร์โลกภายนอก เศรษฐกิจ สังคมของไทยอย่างโควิดเค้าไม่ได้สนใจเลย เหมือนเขาก็สอนเราว่าเราต้องเขาเมืองตาหลิวต้องหลิวตาตามแต่ว่าที่เจอคือเขามาอยู่ไทยเขาก็ไม่ได้เดือดร้อนกับสังคม ไม่ได้เดือดร้อนกับโรคภัยมันเลยคุ้ยขัดแย้งไปนิดนึง และที่เจอคือหนังสือการ์ตูนเรื่องนี้ดังมากในไทยมีแต่คนติดตามอยากให้เอามาทำอยากให้เอามาขายแต่ Boss คนญี่ปุ่นเค้ามองตลาดญี่ปุ่นไม่ได้มองตลาดไทย แต่คือเขามาขายของไทยไง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กรกฎาคม 2564)

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นแสดงให้เห็นว่า องค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานมากเกินไป ยิ่งพนักงานในองค์กรเก่งมากเท่าใด ผู้จัดการหรือหัวหน้างานยิ่งคาดหวังให้งานออกมาสมบูรณ์แบบมากขึ้นเท่านั้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน ไม่มีความสุข ไม่มีเวลาใช้ชีวิตกับครอบครัว หรือแม้กระทั่งการพัฒนาตนเอง อีกทั้งระบบการทำงานของญี่ปุ่นมีความยุ่งยากที่ต้องผ่านการเห็นชอบจากหลายฝ่ายทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และการประเมินผลการทำงานมักไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานทำให้บางครั้งพนักงานไม่ทราบขั้นตอนการทำงานทำให้คุณภาพของงานลดลง การที่สื่อสารจะต้องเรียงกันตามลำดับชั้นสื่อสาร ส่งผลให้หัวหน้างานสามารถรายงานการประเมินให้ผู้ที่มียุติธรรมสูงกว่าและเติบโตขึ้นไปจากการขโมยผลงาน และบริษัทญี่ปุ่นควรปรับทัศนคติการทำงานเกี่ยวกับการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากบางครั้งพนักงานที่ทำงานล่วงเวลาอาจจะไม่ใช่พนักงานที่มีความขยันเสมอไป บางครั้งอาจเป็นพนักงานที่ไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายจึงต้องทำงานล่วงเวลา อีกทั้งเมื่อองค์กรญี่ปุ่นมาจัดตั้งบริษัทในประเทศไทยควรทำความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย

4.6.7 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวมที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและข้อเสนอแนะ

1) ด้านโฮเร็นโซ การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การรายงาน การติดต่อประสานงานและการปรึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรในทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรญี่ปุ่น การโฮเร็นโซเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย เมื่อข้อมูลในการทำงานกระจายไปยังแผนกต่างๆ ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้จัดการ หรือแม้กระทั่งเพื่อนร่วมงานทั้งแผนกเดียวกันและต่างแผนกก็สามารถรับทราบแนวทางการทำงานที่ตรงกัน เมื่อเกิดปัญหาผู้จัดการหรือหัวหน้าสามารถรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถให้คำแนะนำได้ ในกรณีที่เตรียมแนวทางการแก้ไขไว้แล้วสามารถนำเสนอต่อหัวหน้าเพื่อให้หัวหน้าอนุมัติหรือให้แนวทางการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานนั้นออกมาเสร็จสมบูรณ์อย่างมีคุณภาพ ปริมาณงานเสียลดลงทำให้ต้นทุนลดลง ระยะเวลาในการทำงานลดลง ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

2) ด้านการทำงานเป็นทีม องค์กรญี่ปุ่นสนับสนุนการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมมือกันทำงานเป็นทีม รวมถึงไปถึงหัวหน้างาน เพื่อวางแผนการทำงานให้งานบรรลุเป้าหมาย พนักงานก็เกิดแรงจูงใจในการรับผิดชอบงานที่กำหนด เมื่อเกิดปัญหาพนักงานก็สามารถร่วมมือกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาให้ได้ทันท่วงทีทำให้กระบวนการรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นลดลง ต้นทุนการทำงานลดลง รายได้เพิ่มขึ้น และส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ เมื่อจำเป็นต้องมีการแก้ไขการทำงานแล้วหัวหน้าไม่ใส่ใจควรทำสิ่งที่ผิดพลาดให้หัวหน้าเห็นว่าสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดนี้ได้เพื่อให้หัวหน้ายอมรับ หากองค์กรไม่มีการร่วมมือกันทำงานย่อมส่งผลให้งานเกิดความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่นๆ ตามมา นอกเหนือจากนี้ การที่พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนปัญหาส่วนตัวนอกเหนือจากการทำงานจะส่งผลให้พนักงานแต่ละฝ่ายรู้จักกันดี พฤติกรรม ความชอบในแต่ละด้าน ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับพนักงานในแต่ละฝ่ายได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้งานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มทำงานภายในบริษัทญี่ปุ่นซึ่งนั่นคือการอบรมปฐมนิเทศซึ่งเกี่ยวข้องกับ ประวัติองค์กร ค่านิยมองค์กร อัตลักษณ์ สภาพแวดล้อมการทำงาน ระเบียบการทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถปรับความเข้าใจให้เข้าใจในองค์กร ในระหว่างการทำงานมีการอบรมในงานทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ในเรื่องงานหรือ

มารยาทเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทักษะในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวัดระดับความรู้ความสามารถพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดสามารถสอบเพื่อไปแลกเปลี่ยนทำงานที่ศูนย์ญี่ปุ่นได้จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนา ศักยภาพส่วนบุคคลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการเรียนรู้พัฒนาตนเองโดยการจดบันทึกเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ไม่ทราบ หรือเรียนรู้จากการสังเกตเพื่อนนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นแนวทางการทำงานของตนเอง หรือการเรียนรู้จากการอ่านสิ่งที่ไม่เข้าใจด้วยตนเอง สิ่งที่ควรพัฒนาบุคลากรคือให้พนักงานสามารถเสนอวิธีการหรือหัวข้อในการฝึกอบรม การอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยี การอบรมเกี่ยวกับคำพูด ในขณะที่เดียวกันการเพิ่มเติมการอบรมที่มากเกินไปอาจส่งผลด้านลบกับพนักงาน

4) ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้องค์กรพัฒนาในด้านต่างๆ พนักงานมีทักษะในการสื่อสารกับหัวหน้างานเพื่อขอแนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดปัญหาซ้ำจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ กระทบการทำงานล้นไหล และเกิดของเสียจากการทำงานลดลง คุณภาพงานเพิ่มขึ้น สามารถนำเวลาไปพัฒนางานหรือศักยภาพด้านอื่นเพื่อนำงานมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนี้แนวคิดไคเซ็นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลาย เช่น การปรับเวลาเริ่มงานให้ช้าลง หากเป็นบุคคลที่ขี้ลืม ควรจดบันทึกหรือตั้งค่าการแจ้งเตือนไว้บนมือถือเพื่อเตือนไม่ให้ลืม หรือ การทำรายงานส่งสามารถนำงานเก่ามาประยุกต์ใช้ต่อยอดโดยที่สามารถประหยัดเวลาได้ แม้กระทั่งการจัดบ้านให้มีความเรียบร้อยก็สามารถนำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ต่อยอดได้เพื่อให้บ้านน่าอยู่มีคุณภาพชีวิตที่ดี จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแนวคิดไคเซ็นนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลายการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่างๆ นอกเหนือจากการทำงานได้อีกด้วย

5) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น องค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานมากเกินไปส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน ระบบการทำงานของญี่ปุ่นมีความยุ่งยากที่ต้องผ่านการเห็นชอบจากหลายฝ่ายทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และการประเมินผลการทำงานมักไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานทำให้บางครั้งพนักงานไม่ทราบขั้นตอนการทำงานทำให้คุณภาพของงานลดลง การที่การสื่อสารจะต้องเรียงกันตามลำดับชั้นสื่อสารส่งผลให้กระบวนการทำงานบางขั้นตอนเกิดความล่าช้า และบริษัทญี่ปุ่นควรปรับทัศนคติการทำงานเกี่ยวกับการทำงานล่วงเวลา อีกทั้งองค์กรญี่ปุ่นควรทำความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด กำหนดสมมติฐาน สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์โดยพิจารณาองค์ประกอบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากนั้นใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกสัมภาษณ์ผู้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่าน เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ในแต่ละด้าน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นส่วนๆ และนำผลการสัมภาษณ์มาสนับสนุนในส่วนผลการวิจัยเชิงปริมาณ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลการวิจัยปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 คน คิดเป็น ร้อยละ 57 มีอายุ 20 – 29 ปี จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 81 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 35,000 บาท จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 และ ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1-2 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8

เมื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน ซึ่งตัวแปรอิสระประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สถิติ T-test, F-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ปัจจัยด้านเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ขณะที่ ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5.1.2 สรุปผลการวิจัยปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านการใช้แนวคิดโคเซ็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$) ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) ปัจจัยด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) ปัจจัยด้านระบบอาวุโสอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านการหมุนเวียนงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$)

เมื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งตัวแปรอิสระคือ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นประกอบไปด้วย ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านระบบอาวุโส ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ตัวแปรอิสระด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ซึ่งแสดงประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R^2) ที่ได้จากการคำนวณ .483 แสดงว่าตัวแปรอิสระคือ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 48 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1) ผลการวิจัยด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตามอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) และน้อยที่สุดคือ ท่านมีทักษะและเข้าใจในการสื่อสารกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$)

2) ผลการวิจัยด้านการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ท่านรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานและให้คำแนะนำอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$) และน้อยที่สุดคือ ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$)

3) ผลการวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$) และน้อยที่สุดคือ องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

4) ผลการวิจัยด้านการใช้แนวคิดไคเซ็นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การใช้แนวคิดไคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่เริ่มจากตัวของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) และน้อยที่สุดคือ ท่านเชื่อว่าทุกอย่างสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$)

5.1.3 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์พบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านต่างๆเมื่อนำมาใช้ในการทำงาน ประกอบไปด้วย ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกเหนือจากนั้นแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่างๆประกอบไปด้วย ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านปริมาณงาน และด้านค่าใช้จ่าย

1) ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารในหลายระดับตั้งแต่เพื่อนร่วมงานไปจนถึงหัวหน้างานหรือผู้จัดการ การสื่อสารช่วยให้พนักงานสามารถรับทราบแนวทางการทำงานเดียวกันสามารถร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานมีคุณภาพ ปริมาณงานเสียดลลงทำให้ต้นทุนลดลง ระยะเวลาในการทำงานลดลง ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น

2) ด้านการทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อร่วมมือทำงานเป็นทีมก็ส่งผลให้เกิดปัญหาจากการทำงานลดลง อีกทั้งการทำงานเป็นทีมทำให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับพนักงานในแต่ละ

ฝ่ายได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้งานดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต้นทุนการทำงานลดลง รายได้เพิ่มขึ้นและส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพจากการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือเข้ารับการอบรมจากบริษัทและเมื่อพนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้นย่อมมีโอกาสในการไปศึกษาอบรมที่บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ดังนั้นย่อมส่งผลให้องค์กรเติบโตมีคุณภาพ ระยะเวลาในการทำงานลดลง

4) ด้านการใช้แนวคิด ไคเซ็น แนวคิด ไคเซ็นส่งผลให้องค์กรพัฒนาในด้านต่างๆ กระบวนการทำงานลื่นไหล และเกิดของเสียจากการทำงานลดลง คุณภาพงานเพิ่มขึ้น สามารถนำเวลาไปพัฒนางานหรือศักยภาพด้านอื่นเพื่อให้งานมีคุณภาพ นอกเหนือจากนี้แนวคิด ไคเซ็นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลายเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่างๆ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่า เพศที่แตกต่างกัน อายุที่แตกต่างกัน รายได้เฉลี่ยที่แตกต่างกัน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วน ระดับการศึกษา มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

1) เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากโครงสร้างทางสังคมของชาวเอเชียมักเป็นแบบปิตาธิปไตย ซึ่งมีที่มาจากแนวคิดขงจื้อที่ยกให้ผู้ชายเป็นใหญ่ สังคมญี่ปุ่นก็เช่นกัน ลักษณะทางสังคม ความคิดของชาวญี่ปุ่นยังมีการแบ่งแยกทางเพศอยู่อีกทั้ง มีสังคมแบบชายเป็นใหญ่มาตั้งแต่เดิม ซึ่งอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้หญิงให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างจากเพศชาย

2) อายุที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี และพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป เนื่องจากพนักงานที่มีอายุมากมักมีประสบการณ์ทำงานที่มากกว่าโดยอาจทำงานมาแล้วหลากหลายองค์กร มีความชำนาญเชี่ยวชาญ และมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป อาจเกิดจากช่วงอายุ 30 ปี กำลังเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการกับการเป็นหัวหน้างานซึ่งอาจมีส่วนส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้นต้องอาศัยทักษะในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

3) รายได้เฉลี่ยที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า หรือ 15,000 บาทมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท และ 30,001 – 35,000 บาท เนื่องจากรายได้ถือเป็นปัจจัยหลักในการจูงใจพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยค่าแรงขั้นต่ำที่ควรจะได้รับไม่ควรต่ำกว่า 15,000 เมื่อได้รับรายได้จากการทำงานน้อยก็ส่งผลให้คุณภาพการทำงานลดลงตามไปด้วย พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาทมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท และมากกว่า 35,000 บาทเนื่องจากเมื่อพนักงานมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึงภาระงาน หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นตามไปด้วยส่งผลให้เกิดความกดดันในการทำงานสูงซึ่งอาจมีส่วนที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

4) ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1 – 2 ปี 3 – 4 ปี และ 5 – 6 ปี เนื่องจากระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 1 ปีสามารถอนุมานได้ว่าเป็นพนักงานใหม่ของบริษัทและพนักงานใหม่มักมีแรงจูงใจในการทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร 1 – 2 ปี 3 – 4 ปี และ 5 – 6 ปีมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรมากกว่า 6 ปี

เนื่องจากเมื่อพนักงานทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลาที่ยาวนานย่อมทราบถึงวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรทำให้สามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิวา คำเป็กเครือ (2559) พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระยะเวลาที่ทำงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนนาถ ศรีจิตพิพัฒนกุล (2559) พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ รายได้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ อัครเดช ไม้จันทร์ (2560) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอายุงาน ในภาพรวมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

ขณะที่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน อาจเกิดจากระบบการทำงานของญี่ปุ่นมีค่านิยมขององค์กรที่สะท้อนถึง การฝึกอบรมร่วมกัน มีการประเมินผลบ่อยในเชิงความสามารถเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (บรรจง อมรชีวิน, 2551; สุนันทา เสียงไทย, 2558) ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานไม่ว่ามีระดับการศึกษาโดยย่อได้รับการอบรมในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเท่าเทียมกัน

5.2.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนด้านระบบอาวุโส และด้านการหมุนเวียนงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยสามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากโฮเร็นโซเป็นพื้นฐานสำคัญของธุรกิจในการสื่อสารขององค์กรญี่ปุ่น การสื่อสารช่วยให้พนักงานสามารถ

ร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานมีคุณภาพ ปริมาณงานเสี่ยลดลงทำให้ต้นทุนลดลง ระยะเวลาในการทำงานลดลง ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี หมั่นมะเริง (2563) การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (โฮเร็นโซ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพการทำงานและสามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมและ ช่วยให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริณดา คงโนนกกอก (2561) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการรายงานผลการทำงานและให้ความสำคัญกับการรายงาน ความคืบหน้าของงานอยู่เสมอ อีกทั้งมีการปรึกษาและให้คำแนะนำกันอยู่เป็นประจำ อีกทั้ง กัญญา รัตน์ พงศ์ภูริศุภ โชค (2562) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารถือเป็นส่วนสำคัญของการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการร่วมมือซึ่งกันและกันในแต่ละส่วนงานเป็นผลให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน ของทุกหน่วยงาน และ ทินภาส พาหะนิชย์ (2557) ได้ให้ข้อสนับสนุนเกี่ยวกับการ โฮเร็นโซว่า การ ทำงานแต่ละวันแต่ละฝ่ายจะมีการ โฮเร็นโซในฝ่ายเพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงาน เพื่อรับมือต่อ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และเป็น โอกาสที่ดีที่จะได้รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนั้นแล้วในงานวิจัยของ สมภพ อมร ดิลกกุล (2559) กล่าวว่า การสื่อสารต่างวัฒนธรรมด้านทัศนคติ ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม และด้านทักษะการสื่อสารที่มีความเข้าใจเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย ทำให้การ ทำงานเป็นไปได้อย่างดี

2) ด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การทำงานเป็นทีมก็ส่งผล ให้เกิดปัญหาจากการทำงานลดลงทำให้ทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ต้นทุนการทำงานลดลง รายได้เพิ่มขึ้นและส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปริณดา คงโนนกกอก (2561) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมขององค์กร การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ขององค์กรส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณกนก สุวรรณ รัตน์ (2548) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมโดยมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน และ การร่วมกันทำให้ทุกคนทำงานอย่างจริงจังและเต็มที่ เมื่อบริษัทก้าวหน้าทุกคนก็จะก้าวหน้าตามไป ด้วย และมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างเคร่งครัดด้วยตนเองโดยไม่ต้องควบคุมหรือสั่งการส่งผล ให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง กัลยาณัฐ เทศ จอ (2560) ระบุว่า การทำงานด้วยการมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีการสื่อสารกับหัวหน้าใน รูปแบบที่เป็นทางการ และองค์กรมีการนำทักษะความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาร่วมกัน ทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งเอิบ พงบุญจอ (2563) ได้ให้ข้อสนับสนุนเกี่ยวกับการทำงาน

เป็นทีมแบบญี่ปุ่นมุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อสร้างความสามัคคีโดยการกระจายความรับผิดชอบแก่สมาชิกในกลุ่มทุกคน ในการแก้ปัญหาจะใช้กลุ่มมากกว่า เชี่ยวชาญ เพราะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และเพิ่มความเป็นผู้นำของพนักงาน

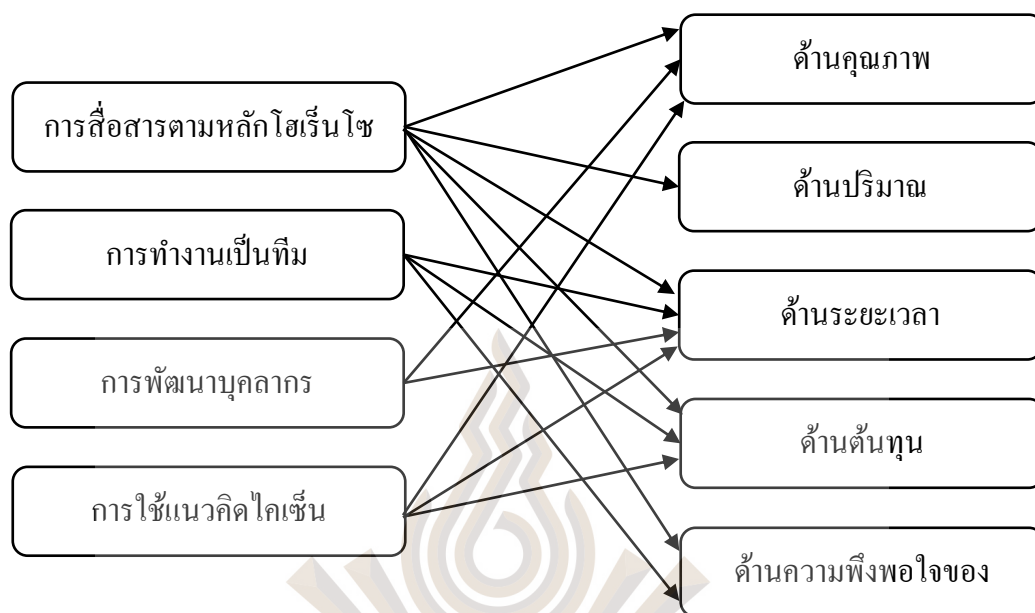
3) ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การพัฒนาบุคลากรส่งผลให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และยอมส่งผลงานมีคุณภาพ ระยะเวลาในการทำงานลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชรีย์ สมจิตต์ (2560) พบว่า หลังจากการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบงานเสียได้จำนวนมากขึ้นทำให้ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อีกทั้งยังส่งผลทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดปริมาณงานเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานวิจัยของ เอมชรีอรรถ ธรรมธีร์สุทธา (2560) พบว่า การได้เรียนรู้งานในสายอาชีพ ทำให้สามารถเรียนรู้งานจากหัวหน้าและได้เรียนรู้งานจากพื้นที่การทำงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งงานวิจัยของ คเชนทร์ วัฒนะ โกศล, นันทนา อุ่นเจริญ, และขวัญฤดี ตันตระบัณฑิตย์ (2558) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การพัฒนาฝีมือในการทำงานให้กับพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และ ณัฐนรี ขาวดา (2560) กล่าวว่า พนักงานมีโอกาสได้รับความรู้และพัฒนาทักษะการทำงานเฉพาะด้าน และมีโอกาสในการเรียนรู้งานส่งผลให้พนักงานมีความรู้รอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ (2557) การสร้างผลงานคือการสร้างคน เนื่องจากไม่สามารถแยกการพัฒนาคนออกจากกระบวนการพัฒนา งาน ถ้าเราต้องการที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว อีกทั้งแนวคิดของ ธัญญา ผลอนันต์ (2540) ระบุว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทต้องดูแลเอาใจใส่ในการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยผลที่ได้จากการฝึกอบรมคือ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ โดยจุดเน้นของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ทั่วไปรอบตัวส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

4) ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้องค์กรพัฒนาในด้านต่างๆ กระบวนการทำงานสั้นไหล และเกิดของเสียจากการทำงานลดลง คุณภาพงานเพิ่มขึ้นแต่ในขณะเดียวกันการนำแนวคิดไคเซ็นมาใช้ปรับปรุงกับความผิดพลาดในลักษณะเดิมๆ แสดงให้เห็นถึงการขาดประสิทธิภาพในการปรับปรุงงานของพนักงานอาจส่งผลให้กระบวนการทำงานช้าลง และเกิดของเสียจากการทำงาน คุณภาพงานลดลงได้เช่นกัน ดังนั้นเมื่อมี

การใช้แนวคิดนี้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้วควรจดจำวิธีการแก้ไขปัญหานั้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวอีก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สมภาร วรณธร (2560) พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และมีการให้ข้อคิดเห็นว่า การสนับสนุนกิจกรรม ไคเซ็นและทำให้เป็นมาตรฐานส่งผลให้มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสอดคล้องกับ สุภรัตน์ พูลสวัสดิ์ (2559) ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า การนำแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องหรือแนวคิด ไคเซ็นทำให้พนักงานตอบกลับผู้ส่งออกได้รวดเร็วกว่าเดิม มีการค้นหาความสูญเปล่าและปรับปรุงวิธีการทำงานที่เหมาะสมทำให้วิธีการทำงานง่ายขึ้น อีกทั้ง ชาริโน ไวยสุทิ (2554) กล่าวว่า การไคเซ็นมุ่งไปที่การเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานทุกระดับชั้นซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ใช้รับมือกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และคูจิต ศรีเมือง (2551) ได้ให้ข้อสนับสนุนเกี่ยวกับการทำกิจกรรมไคเซ็นว่า เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมไคเซ็นส่งผลให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมานะ ชัยวงศ์โรจน์ (2538) การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและการสร้างศักยภาพขององค์กรทำให้งานน้อยลงด้วยการปรับปรุงการทำงานด้วยตัวเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ Haghirian (2010) ประเด็นหลักของไคเซ็นคือการเปลี่ยน เปลี่ยนเพื่อเพิ่มผลผลิตความปลอดภัยสำหรับพนักงานทุกคนและประสิทธิผลของกระบวนการทางธุรกิจในขณะที่ลดของเสีย เป้าหมายโดยรวมคือการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ขณะที่วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ด้านระบบอาวุโส และด้านการหมุนเวียนงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยแนวคิดของ กรกมล กิจคงชีพ และมณฑล สรไกรกิติกุล (2559) ระบุว่า ควรสร้างวัฒนธรรมการย้ายงานให้สม่ำเสมอเพื่อ เข้าใจงานที่หลากหลายไม่ให้อึดมองว่า เป็นการลงโทษ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อไม่ให้พนักงานมองว่า การหมุนเวียนงานเป็นการถูกลงโทษมากกว่า และเกิดประโยชน์ และแนวคิดของ Imanari and Ohtsu (2002) เป็นเรื่องปกติที่พนักงานใหม่จะไม่วิพากษ์วิจารณ์หรือไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชาและจำเป็นต้องคำนับผู้บังคับบัญชาเพื่อแสดงความเคารพ Wolf (2013) นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดที่พนักงานหลีกเลี่ยงแสดงความคิดเห็น หลีกเลี่ยงการแสดงความรู้สึกเนื่องจากต้องสื่อสารกับผู้อื่นอย่างสุภาพ ด้วยเหตุผลต่างๆเหล่านี้อาจมีส่วนที่ให้ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

5.3 องค์ความรู้ใหม่



รูปที่ 5.1 องค์ความรู้ใหม่

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นนั้นประกอบไปด้วย การสื่อสารตามหลักไฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรและการใช้แนวคิดไคเซ็น จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจัยแต่ละด้านล้วนส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในด้านต่างๆประกอบไปด้วย ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านระยะเวลา ด้านต้นทุน และด้านความพึงพอใจของลูกค้า ดังนี้

1) การสื่อสารตามหลักไฮเร็นโซ ประกอบไปด้วย การรายงาน การติดต่อและการประสานงาน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรควรมีไม่ใช่แค่องค์กรญี่ปุ่นเพียงอย่างเดียว การสื่อสารตามหลักไฮเร็นโซซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน การสื่อสารกันระหว่างพนักงานหัวหน้างานทำให้รับทราบแนวทางการทำงานที่ตรงกันจะส่งผลให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย นอกเหนือจากนั้นการสื่อสารทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง อีกทั้งเมื่อเกิดข้อผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ก็ตามควรแจ้งหัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบ

ในงานและเมื่อมีการสื่อสารกันภายในองค์กรย่อมส่งผลให้เกิดการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน ด้านปริมาณ ด้านระยะเวลา

2) การทำงานเป็นทีม ในองค์กรไม่สามารถทำงานเพียงลำพังได้เมื่อร่วมมือทำงานเป็นทีมส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานและเมื่อเกิดปัญหาก็สามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้ มีความจริงใจช่วยเหลือ มีน้ำใจและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อประสบความสำเร็จส่งผลให้บริษัทมีกำไร มีรายได้นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านระยะเวลา ด้านต้นทุนและ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า

3) การพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากรภายในองค์กร สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ทั้งด้านความรู้เพิ่มพูนขึ้น มีการประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพและด้านระยะเวลา

4) การใช้แนวคิดไคเซ็น หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทีละเล็กทีละน้อยอย่างค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการทำงาน ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้นอย่างมีจิตสำนึกที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานและให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา และด้านต้นทุน

เมื่อองค์กรสามารถใช้แนวคิดเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรเกิดเกิดประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ งานมีคุณภาพเพิ่มขึ้น สามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ต้นทุนในการทำงานลดลง ระยะเวลาในการทำงานลดลง ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น หากองค์กรของไทยหรือองค์กรข้ามชาติอื่นๆสามารถนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ก็จะเกิดผลที่ดีกับองค์กรต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบไปด้วย เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ดังนั้น องค์กรญี่ปุ่นควรให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางเพศและความหลากหลายทางเพศเพื่อก่อให้เกิดองค์กรที่มีความหลากหลาย ความคิด หลากหลายทัศนคติ และนำไปสู่การได้แนวความคิด องค์ความรู้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีอายุมากและมีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรยาวนานก็ถือเป็นทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญที่บริษัทไม่ควรมองข้ามเนื่องจากพนักงานเหล่านี้ล้วนมีประสบการณ์ทำงาน ภาวะผู้นำ สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ควรจูงใจพนักงานเหล่านี้ให้ทำงานเต็มประสิทธิภาพรวมถึง จัดให้ผู้ที่ มีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ยาวนานอบรม สอน แนะนำ พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนั้น รายได้เฉลี่ยต่อเดือนก็เป็นอีกปัจจัยที่ล้วนมีความสำคัญ ปัจจุบันนี้ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่ารายได้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานเนื่องจากเมื่อพนักงานมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึงภาระงาน หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ สูงขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้การวางแผนการทำงาน หรือคุณภาพการทำงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่หากกรรายได้ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับงาน เช่น งานมีจำนวนมากเกินไปก็อาจส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรควรสร้างสมดุลระหว่าง คุณภาพงาน ปริมาณงาน รายได้เฉลี่ยของพนักงาน ที่ควรได้รับ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น ซึ่งการใช้แนวคิดไคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่เริ่มจากตัวของพนักงานทุกคน องค์กรญี่ปุ่นควรพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น อีกทั้งยังส่งผลให้องค์กรเกิดการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและควรนำแนวคิดนี้มาช่วยลดขั้นตอนในกระบวนการทำงานบางขั้นตอนลง เพื่อทำให้กระบวนการทำงานรวดเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากองค์กรญี่ปุ่นแล้ว องค์กรข้ามชาติหรือองค์กรของไทยสามารถนำแนวคิดไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ภายในองค์กรเพื่อให้้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวคิดไคเซ็นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างหลากหลายเช่น การทำรายงานส่งสามารถนำงานเก่ามา

ประยุกต์ใช้ต่อยอด โดยที่สามารถประหยัดเวลาได้ แม้กระทั่งการจัดบ้านให้มีความเรียบร้อยก็สามารถนำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ต่อยอดได้เพื่อให้บ้านน่าอยู่มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นต้น

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือการทำงานเป็นทีม พนักงานในองค์กรควรร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อให้พนักงานแต่ละฝ่ายสามารถรับรู้ พฤติกรรม ทักษะคิด วิธีการทำงานของอีกฝ่าย หรือแม้กระทั่งการรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อให้พนักงานเสนอแนะแนวทางการทำงานร่วมกันจากหลายๆฝ่าย

ปัจจัยสำคัญอีกหนึ่งในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลคือ การพัฒนาบุคลากร โดยองค์กรญี่ปุ่นควรจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงานทั้งด้านวิชาการและนันทนาการเพื่อให้พนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถและผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานเพื่อที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ วิธีการหรือรูปแบบการอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานในแต่ละฝ่าย จะส่งผลให้พนักงานสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานนั้นๆและส่งผลให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ นอกเหนือจากนั้นแล้วพนักงานในองค์กรควรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

อีกหนึ่งปัจจัยในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลคือ การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ องค์กรญี่ปุ่นควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร ควรแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตามเพื่อที่จะได้รับทราบปัญหา ข้อคิดเห็นหรือปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็นเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเมื่อข้อมูลในการทำงานกระจายไปยังแผนกต่างๆ ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้จัดการ

หรือแม้กระทั่งเพื่อนร่วมงานทั้งแผนกเดียวกันและต่างแผนกก็สามารถรับทราบแนวทางการทำงานที่ตรงกัน

ดังนั้นนอกเหนือจากองค์กรญี่ปุ่นแล้วองค์กรข้ามชาติหรือองค์กรของไทยสามารถนำแนวคิดการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร และการใช้แนวคิดไคเซ็น ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

5.5.1 ควรศึกษาลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามเจเนเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเพื่อหาความแตกต่างด้านประสิทธิภาพการทำงาน

5.5.2 ควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่แบบเจาะลึกตามความเหมาะสม เนื่องจากนอกเหนือจากกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแล้ว ยังมีเขตพื้นที่อื่นๆที่น่าสนใจ เช่น ศึกษาจากนิคมอุตสาหกรรมใดนิคมอุตสาหกรรมหนึ่ง หรือจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง เป็นต้น

5.5.3 ควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในพื้นที่ 2 พื้นที่ที่มีความแตกต่างกันอย่างไร

5.5.4 ควรศึกษาเพิ่มเติมเพื่อค้นหาวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น เพื่อสร้างรูปแบบ (Model) ที่เหมาะสมต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้นๆ

5.5.5 ควรศึกษาเพิ่มเติมเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นลดลง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาวิธีการหรือแนวทางการแก้ไขและพัฒนาองค์กร

5.5.6 ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆนอกเหนือจาก ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

5.5.7 ควรพัฒนาการวิจัยในหัวข้อนี้ โดยเริ่มต้นจากการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพนำ เพื่อค้นหาตัวแปรและสร้างเครื่องมือในการวิจัยที่เหมาะสมกับบริบทของบริษัทญี่ปุ่นแล้วจึงใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวทดสอบสมมติฐานที่เกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามงานวิจัย



บรรณานุกรม

- กระทรวงพาณิชย์ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2561). คู่มือการใช้สิทธิพิเศษทางการค้า
โครงการ GSP ญีปุ่น ความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญีปุ่น (JTEPA) ความตกลง
หุ้นส่วนเศรษฐกิจอาเซียน-ญีปุ่น (AJCEP). กรุงเทพฯ: กรมการค้าต่างประเทศ กองสิทธิ
ประโยชน์ทางการค้า.
- กรกมล กิจคงชีพ, และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2559). มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน.
วารสาร *HR Intelligence*, 11(1), 38-58.
- กรรวิ พิรมรุกร. (2558). การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการที่มีผลต่อการรับรู้ต่อตราสินค้า
เครื่องสำอางเกาหลี แบรินด์ เดอะ แชม ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร
(Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2564, 30 มีนาคม). 'เจโทร' ชี้บริษัทญี่ปุ่นในไทย เมินโควิดลุยธุรกิจเพิ่ม 400 ราย.
กรุงเทพธุรกิจ. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/929825>
- กัญญารัตน์ พงศ์ภุชงค์. (2562). อิทธิพลการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัทผลิตอาหารเสริม ABC (Unpublished Independent Study).
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กัญญาณัฐ เทศจ. (2560). การศึกษาการติดต่อสื่อสารองค์กร การทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมการ
ทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท เอ็ม
เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
ปทุมธานี.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2564). นิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย (แผนที่).
สืบค้นจาก <https://www.ieat.go.th/th/estates>
- กิตติยา ฐิติคุณรัตน์. (2556). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไอทีอินเทอร์เน็ตเนชั่น
แนล จำกัด (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- กิตติมา สุรสันธิ. (2541). ความรู้ทางการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิตติมา อัครชาติพงศ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
(Efficiency Development). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- คเชนทร์ วัฒนะ โภศล, นันทนา อุ่นเจริญ, และขวัญฤดี ตันตระกูล. (2558). ประสิทธิภาพการฝึกอบรมที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารการจัดการ*, 4(1), 51-60.
- คิลี, ทิม., และสุนันทา เสียงไทย. (2552). *วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คูเมะ, ฮิโตะชิ. (2540). *Management By Quality*. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส.
- ชมทิสรา สมุทรกลิน. (2560). *การบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า : กรณีศึกษา บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด (มหาชน)* (Unpublished Master's thesis). สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.
- ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์, และณรงค์ เทียนส่ง. (2521). *ประชากรศาสตร์และประชากรศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์, และพงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. (2563). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 14(1), 251-265.
- ซารินา ไวยสุภี. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น(Kaizen)ของพนักงาน:กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี(ประเทศไทย)จำกัด* (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ชูตะกาวา, เซยะ. (2557). แนวโน้มการลงทุนและการเคลื่อนย้ายบริษัทย่อยในเครือของญี่ปุ่น ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, 30(2), 23-25.
- ณอริสา นันทา, และเอิบ พงบุญอ. (2558). ความพึงพอใจของนักศึกษาสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ต่อการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ตามหลักโมโนซุกุริ ญี่ปุ่น. *วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น : บริหารธุรกิจและภาษา*, 5(2), 29-34.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.
- คุณิต ศรีเมือง. (2551). *รายงานผลการวิจัยเรื่องเจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น การรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานและผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เดอะสแตนดาร์ด. (2564). 'ทุนญี่ปุ่น' ขึ้นแท่นลงทุนในไทยสูงสุดแซงหน้าจีน BOI ระบุ ปีนี้จ่อลุย
กลุ่มการแพทย์ เทคโนโลยีชั้นสูง ธุรกิจดิจิทัลและ โครงสร้างพื้นฐาน. สืบค้นจาก
<https://thestandard.co/thailand-s-top-investor-is-japan-again-as-china-slows-spending>
- ทินภัส พาหะนิษฐ์. (2557). เปลี่ยนวิธีทำงานแค่ 1% คุณก็แซงหน้าคน 99% ได้แล้ว.
กรุงเทพฯ: วีเลิร์น จำกัด.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณต์. (2538). การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ :
สำนักงาน ก.พ.
- ชนนถ ศรีจิตพิพัฒนกุล. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับประสิทธิภาพการ
ทำงาน กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง (Unpublished Independent Study). สถาบัน
เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการบริหารบุคคลในบริษัทญี่ปุ่น.
กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส จำกัด.
- นลพรรณ บุญฤทธิ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2541). เกมบะ ไคเซ็น. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล เอ็นเตอร์
ไพรส์, อิงค์.
- นันทวล ทองแสน. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิต
เครื่องสำอางในจังหวัดปทุมธานี (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- นุชริย์ สมจิตต์. (2560). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจองฝ่ายควบคุมคุณภาพด้วยการฝึกอบรม
กรณีศึกษาของบริษัท A (Unpublished Independent Study). สถาบันเทคโนโลยีไทย-
ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.
- บรรจง อมรชีวิน. (2551). Samurai Strategy สุดยอคกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- บางกอกอินไซด์. (2563). เอเชียไทยยังนำลงทุนแม้สถานการณ์การเมืองยังน่ากังวล.
สืบค้นจาก <https://www.thebangkokinsight.com/444223>
- บัณฑิต โรจน์อารยานนท์. (2547). รู้จักไทย เข้าใจญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ภาษาและ
วัฒนธรรมสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญพา รอชัยกุล. (2554). การประยุกต์วัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (โมโนชูกุริ) ในหน้างานการผลิต. *วารสารพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 5(2), 45-54.
- ประมะ สตะเวทิน. (2546). *หลักนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- ปราณี หมั่นมะเริง. (2563). *วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี* (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ปริณดา คงโนนกกอก. (2560). *ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปราดา บัณฑิตนิพิท. (2555). ไป่เซ็นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Kaizen: Human Resource Management. *Executive Journal*, 32(1), 138-143
- พรทิพย์ วรกิจ โภคาทร. (2529). *การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรธิดา เทพประสิทธิ์, และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). ความสามารถในการพัฒนาตนเองที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านบุคลิกภาพแบบประนีประนอมของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน. *Panyapiwat Journal*, 10(1), 107-120.
- พริยา ชื่นวงศ์. (2560). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*, 4(2), 92-100.
- พัลลภา ปิตีสันต์. (2552). สัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น: แตกต่างแต่ไม่แตกแยก. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality)*, 16(141), 61-64.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- โพสต์ทูเดย์. (2564, 29 มีนาคม). ญี่ปุ่นเชื่อมั่นเศรษฐกิจไทย แหล่งทุนเพิ่มกว่า 400 บริษัท. *โพสต์ทูเดย์*. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/economy/news/649145>
- มานะ ชัยวงศ์โรจน์. (2538). *คัมภีร์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์, อิงค์.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2550). *หลักการทําวิจัยและการทําวิทยานิพนธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- โยเนะ โอะ, อิชิต., และโทชิฮารุ, โยชิกาวะ. (2542). *ความสัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น 600 ปี*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2555). *เข้าใจการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือพฤติกรรมการทำงานในองค์กรของคนญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2558, 8 สิงหาคม). 8 กฎุญแจความสำเร็จบริหารกลยุทธ์สี่ได้ญี่ปุ่น. *ประชาชาติธุรกิจ*. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1423117972
- รัตนาศิร. (2558, 3 พฤศจิกายน). บทที่ 34 – ระบบอาวุโส(ที่เข้มข้น)ในสังคมญี่ปุ่น [Web log message]. สืบค้นจาก <https://m.facebook.com/JapanNutshell/posts/556454904508721:0>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- รุ่งทิศา คำเป็กเครือ. (2559). *วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท ไทย-ญี่ปุ่น* (Unpublished Independent Study). สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. (2557). *วิกฤตการณ์จะทำให้มนุษย์กล้าแกร่ง และยอมรับเพื่อความอยู่รอด. For Quality People, 20(197), 74-78.*
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2558, 15 กันยายน). *แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์* [Web log message]. สืบค้นจาก http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post_11.html
- วรรณ แก้วนิติย์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารโฮเร็น โชกับความผูกพันต่อองค์กร* (Unpublished Independent Study). สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.
- วรรณกนก สุวรรณรัตน์. (2548). *กระบวนการพึงพอใจของพนักงานในการสื่อสารองค์กรของผู้บริหารชาวต่างชาติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2545). *ไคเซ็น: การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง*. กรุงเทพฯ: เบรนเน็ต.
- วาสนา สุริย์เดชะกุล. (2556). *ต้นแบบการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่ ในกลุ่มรัตนโกสินทร์* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิรัช พจน์เสถียรกุล. (2563). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น*. สืบค้นจาก <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/tips-for-you/japanese-corporate-4.html>
- วุฒิพงษ์ ปะวะสาร. (2562). *KAIZEN (เอกสารประกอบการสอนวิชา HRM-407 Kaizen Management)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2538). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศูนย์รวมโรงงาน และอุตสาหกรรมการผลิต ไทย-ญี่ปุ่น. (2563). *บริษัทจดทะเบียนใน Fact-Link ประเทศไทย*. สืบค้นจาก https://fact-link.com/special_list.php?offset=30&lang=th
- สมนึก ภัททิยชนี. (2546). *การวัดผลการศึกษา*. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- สมบัติ วรินทรนุวัตร. (2555). มุมมองจากการสำรวจข้อมูลในโครงการการศึกษาสถานภาพและแนวโน้มการย้ายฐานธุรกิจของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นมายังประเทศไทย. *วารสาร TPA News*, 16(187), 50-51.
- สมภพ อมรดิลกกุล. (2559). *การสื่อสารต่างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารในการทำงานกรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง (Unpublished Independent Study)*. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.
- สมภาร วรณรรณ. (2560). *การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา บริษัทวาย เอส ภัณฑ์ จำกัด (Unpublished Master's thesis)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนกรินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- สมยศ แยมเพื่อน. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ปฏิบัติการบริษัท เอเชีย มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (Unpublished Independent Study)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สุนันทา เสี่ยงไทย. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย*. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, 32(2), 1-17.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุพิชฌาย์ แสงทอง, จีระศักดิ์ รัตนวงษ์, กฤษณา โพธิสารัตนะ, และชรีรัตน์ พิริยะพลิน. (2556). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 8(2), 67-85.
- สุภรัตน์ พูลสวัสดิ์. (2559). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกเอกสารขาออกกรณีศึกษาสายเรือแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่แหลมฉบัง (Unpublished Independent Study). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ. (2563). สารจากประธาน JCC นายอิซามิจิ โคกะและรายนามประธานจากอดีตจนถึงปัจจุบันและวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์. สืบค้นจาก <https://www.jcc.or.th/th/about/index1>
- หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ. (2564). ข้อมูลสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก <https://www.jcc.or.th/th/company/seach>
- อรณิส จิโนวัฒน์. (2559). คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- เอกสิทธิ์ เข้มงวด. (2557). รายงานผลการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมระหว่างไทย-ญี่ปุ่นกรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- เอมชรีอรณ์ ธรรมธีร์สุทธา. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการบริหารแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานองค์กรเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี (Unpublished Independent Study). สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.
- เอิบ พงบุญหอ. (2563). เอกสารประกอบการสอนวิชา BUS-301 วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Cresswell, J. (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N.K. (1970). *Denzin, N. K.: The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Firkola, P. (2006). Japanese Management Practices Past and Present, *Economic Journal of Hokkaido University*, 35(1), 115-130.
- Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese Management Practices*. New York: Business Expert Press.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the Public Service*. New York: Mc Graw Hill Book.
- Kameda, N. (2013). Japanese Global Companies: The shift from Multinationals to Multiculturals. *Global Advances in Business and Communication Conference & Journal*, 2(1), 1-18.
- Lieh-Ching, C. (2009). A Study on Japanese Culture and Styles of Business Negotiation. *Journal of Global Business Management*, 5(1), 148-153.
- Mager, R., & Beach, K. (1967). *Developing Vocational Instruction*. California: Pitman Learning.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression and Correlation: A Guide for Students and Researchers*. London: Sage.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nwoka, J., & Otuya, T. (2013). Managerial Efficiency and Organizational Productivity (A Study of Rivoc Plc Port Harcourt, Rivers Stage, Nigeria). *International Journal of the Society of Common Wealth Scholars in Research and Sustainable Development*, 6(1), 46-60.
- Ohtsu, M., & Imanari, T. (2002). *Inside Japanese Business: A Narrative History 1960-2000*. New York: M.E. Sharpe.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Peterson, E., & Plowman, G. E. (1953). *Business Organization and Management*. Ill: Irwin.
- Powell, M. (2016). Human resource management practices in Japan: Are they really changing?
Merici Ursuka Hall Academic Journal, 2(1), 77-91.
- Sagi, S. (2015). "Ringi System" The Decision Making Process in Japanese Management Systems:
An Overview. *International Journal of Management and Humanities*, 1(7), 10-11.
- Steullet, A. (2020). *Know First, Trust Later: The Japanese Teamwork Principle of "Koumeiseidai"*. Retrieved from <https://kintopia.kintone.com/articles/005540.html>
- Wolf, R. (2013). Management Relations in the Work Culture in Japan as Compared to That of the West. *Innovative Journal of Business and Management*, 5(2), 116-122.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แบบสอบถาม

เรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมประกอบงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น โดยงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยรังสิต ข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และใช้เพื่อการวิจัยกรณีเท่านั้น ขอขอบพระคุณที่ท่านที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

นาย ตรีกาล เมฆบริบูรณ์

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุดในแต่ละคำถาม

1.1 เพศ

() ชาย () หญิง

1.2 อายุ

() น้อยกว่า 20 ปี () 20 – 29 ปี () 30 – 39 ปี

() 40 – 49 ปี () ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

() น้อยกว่า หรือ 15,000 บาท () 15,001 – 20,000 บาท

() 20,001 – 25,000 บาท () 25,001 – 30,000 บาท

() 30,001 – 35,000 บาท () มากกว่า 35,000 บาท

1.6 ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร

() น้อยกว่า 1 ปี () 1-2 ปี () 3-4 ปี

() 5-6 ปี () มากกว่า 6 ปี

1.7 ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร

- | | |
|-------------------|-----------------|
| () กรุงเทพมหานคร | () นนทบุรี |
| () ปทุมธานี | () สมุทรปราการ |
| () สมุทรสาคร | () นครปฐม |

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

คำชี้แจง ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีระดับความสำคัญอย่างไรต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละคำถาม

ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
	4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
	3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
	2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
	1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การสื่อสารตามหลักโอเร็นโซ					
1.1 ท่านมีทักษะและเข้าใจในการสื่อสารกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงาน					
1.2 ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตาม					
1.3 ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็น					
1.4 ท่านวางแผนการทำงานของท่านเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงาน					

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม					
2.1 ท่านร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
2.2 ท่านสามารถแลกเปลี่ยนทัศนคติในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน					
2.3 ท่านรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานและให้คำแนะนำ					
2.4 ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการทำงาน					
2.5 หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
3. ปัจจัยด้านระบบอาวุโส					
3.1 ท่านคิดว่าระบบอาวุโสส่งผลต่อความเท่าเทียมในการทำงาน					
3.2 องค์กรของท่านพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานกับผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าประสบการณ์ทำงาน					
3.3 องค์กรของท่านมีการสอนโดยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือพนักงานที่มีความอาวุโส					
3.4 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า					
4. ปัจจัยด้านการหมุนเวียนงาน					
4.1 ท่านหมุนเวียนงานไปปฏิบัติหน้าที่และเรียนรู้ในแผนกต่างๆ					
4.2 ท่านได้เพิ่มพูนทักษะความรู้จากการหมุนเวียนงาน					
4.3 การหมุนเวียนงานส่งเสริมให้ท่านปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ					
4.4 การหมุนเวียนงานช่วยให้ท่านพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเดิมๆ					
4.5 ท่านสามารถถ่ายทอดงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานได้					
5. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร					
5.1 ท่านเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
5.2 องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาการทำงาน					
5.3 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน					
5.4 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ					

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ปัจจัยด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น					
6.1 ท่านเชื่อว่าทุกอย่างสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้					
6.2 ท่านเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่านสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้					
6.3 การใช้แนวคิดไคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่เริ่มจากตัวของพนักงานทุกคน					
6.4 การใช้แนวคิดไคเซ็นช่วยพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น					
6.5 การใช้แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

คำชี้แจง ท่านคิดว่าประสิทธิภาพการทำงานของท่าน มีระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละคำถาม

ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
	4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
	3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
	2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
	1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านทำงานบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2. ท่านมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ					
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที					
4. ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านสามารถลดระยะเวลาในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. องค์กรมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน					

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
7. ท่านทำงาน โดยใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและประหยัด					
8. ท่านมีวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
9. ท่านพัฒนาศักยภาพการทำงานโดยเรียนรู้จากข้อผิดพลาด					
10. ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในผลการทำงานของท่าน					



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมประกอบงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น โดยงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยรังสิต ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้จะใช้สำหรับการวิจัยนี้เท่านั้นและไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด ขอขอบพระคุณที่ท่านที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

นาย ตรีกาล เมฆบริบูรณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้สัมภาษณ์

เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงานกึ่งองค์กร

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

1) ด้านการสื่อสารตามหลักไฮเรนโซ

1.1 การแจ้งความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาทราบ มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างไร หากงานนั้นยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายคุณพร้อมที่จะรายงานความคืบหน้าแม้งานนั้นยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

1.2 คุณมีวิธีการปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็นอย่างไร หากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องไม่สามารถให้คำปรึกษาได้คุณจะใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหาเพราะอะไร

1.3 การวางแผนการทำงานเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์กับกระบวนการภายในองค์กรอย่างไร หากคุณไม่มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าคุณมีวิธีการจัดการปัญหานี้อย่างไร

2) ด้านการทำงานเป็นทีม

2.1 การรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานทั้งในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนบุคคลมีความสำคัญอย่างไรและก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานอย่างไร และคุณคิดว่าหากไม่มีการรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานทั้งในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนบุคคลจะส่งผลอย่างไร

2.2 การร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความสำคัญอย่างไร และหากคุณไม่สามารถร่วมกันบรรลุเป้าหมายนั้นได้คุณมีวิธีจัดการปัญหานี้อย่างไร

2.3 การที่หัวหน้างานให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไรและคุณคิดว่าโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้สามารถทำให้ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นหรือไม่อย่างไร

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร

3.1 องค์กรของคุณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างไร และคุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมในด้านอะไร

3.2 การที่องค์กรของคุณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพด้านใดบ้างเพราะอะไร

3.3 คุณมีวิธีการเรียนรู้งานและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างไร และวิธีนั้นสามารถช่วยพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

4) ด้านการใช้แนวคิดไคเซ็น

4.1 คุณมีวิธีในการเริ่มต้นในการปรับปรุงงานอย่างไรและ วิธีการทำงานนั้นสามารถช่วยพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

4.2 การใช้แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างไรและเมื่อองค์กรพัฒนาแล้ว คุณคิดว่าไคเซ็นสามารถทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนได้หรือไม่อย่างไร

4.3 นอกจากการใช้แนวคิดไคเซ็นในการทำงานแล้ว คุณคิดว่าสามารถนำแนวคิดนี้ประยุกต์ใช้ในด้านใด เพราะอะไร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1) คุณมีข้อเสนอแนะอย่างไรจากการทำงานในองค์กรญี่ปุ่น

ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม เรื่อง วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

โดยในแบบประเมินกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ข้อคำถามไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้อง เกี่ยวกับ วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
1	การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ					
1.1	ท่านมีทักษะและเข้าใจในการสื่อสารกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.2	ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตาม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.3	ท่านปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.4	ท่านวางแผนการทำงานของท่านเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
2	การทำงานเป็นทีม					
2.1	ท่านร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.2	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนทัศนคติในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.3	ท่านรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานและให้คำแนะนำ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.4	ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.5	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ระบบอาวุโส					
3.1	ท่านคิดว่าระบบอาวุโสส่งผลต่อความเท่าเทียมในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.2	องค์กรของท่านพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานกับผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าประสบการณ์ทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.3	องค์กรของท่านมีการสอนโดยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือพนักงานที่มีความอาวุโส	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
3.4	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ปัจจัยด้านการหมุนเวียนงาน					
4.1	ท่านหมุนเวียนงานไปปฏิบัติหน้าที่และเรียนรู้ในแผนกต่างๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.2	ท่านได้เพิ่มพูนทักษะความรู้จากการหมุนเวียนงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
4.3	การหมุนเวียนงานส่งเสริมให้ท่านปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.4	การหมุนเวียนงานช่วยให้ท่านพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเดิมๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.5	ท่านสามารถถ่ายถอดงานในตำแหน่งอื่นๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานได้	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
5	การพัฒนาบุคลากร					
5.1	ท่านเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.2	องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.3	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.4	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	การใช้แนวคิดไคเซ็น (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)					
6.1	ท่านเชื่อว่าทุกอย่างสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6.2	ท่านเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่านดีแล้วไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
6.3	การใช้แนวคิดไคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่เริ่มจากตัวของพนักงานทุกคน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6.4	การใช้แนวคิดไคเซ็นช่วยพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น	+1	0	+1	1	ใช้ได้
6.5	การใช้แนวคิดไคเซ็นส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	1	ใช้ได้

แบบประเมินความสอดคล้อง เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทย
ในบริษัทญี่ปุ่น

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
1	ท่านทำงานตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ท่านตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ท่านสามารถลดระยะเวลาในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	องค์กรมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ท่านทำงานโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและประหยัด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ท่านมีวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ท่านพัฒนาศักยภาพการทำงานโดยเรียนรู้จากข้อผิดพลาด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในผลการทำงานของท่าน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ศรียกาด เมฆมบริบูรณ์
วัน เดือน ปีเกิด	24 ตุลาคม 2541
สถานที่เกิด	จังหวัดนนทบุรี ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น, 2563 มหาวิทยาลัยรังสิต
ทุนการศึกษา	ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเป็นผู้ประกอบการ, 2564
ที่อยู่ปัจจุบัน	ทุนเรียนดี ประสิทธิ์-คุณหญิงพัฒนา อุไรรัตน์ 202 ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
สถานที่ทำงาน	ร้านขนม Three-Time Thai Dessert & Bake
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าของธุรกิจ Three-Time Thai Dessert & Bake