

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการทำงานของพนักงานชาวไทย
ในบริษัทญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การบริหารแบบญี่ปุ่น
2. แนวคิดและค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่น
3. ค่านิยมและลักษณะการทำงานของไทย
4. แนวทางปฏิบัติในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น
5. ข้อมูลเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารแบบญี่ปุ่น

การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่นเพื่อศึกษาถึงลักษณะการทำงานของ
ชาวญี่ปุ่น รูปแบบการจัดองค์กรและกิจกรรมที่มีในองค์กรญี่ปุ่นการบริหารทรัพยากรบุคคลใน
องค์กรของญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ระบบการบริหาร

1.1 ปรัชญาการบริหาร ชาวญี่ปุ่นมีแนวคิดในการทำงานและดำเนินธุรกิจนอกจาก
เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทของตนแล้วยังเชื่อว่าความสำเร็จของบริษัทมีช่วยให้ประเทศชาติพัฒนา
ด้วยในบริษัทพนักงานทุกคนมีความเคารพซึ่งกันและกัน มีความคาดหวังว่าพนักงานทุกคนอุทิศ
ตนเองตามแนวปรัชญาของบริษัทที่ตั้งไว้ พนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันร่วม
ชะตาเดียวกันกับบริษัท ทุกคนในบริษัทจะพยายามทุ่มเทให้บริษัทคงอยู่และช่วยกันพัฒนาให้
บริษัทเจริญรุดหน้า (นิศย์ สัมมาพันธ์, จีรวรรณ ภัคดีบุตร และธเนศ บดีศร, 2533)

1.2 วิธีการตัดสินใจและแก้ปัญหาไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาใน
วิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นจะเน้นวิธีการที่ทำร่วมกันของคนในองค์กร

1.2.1 วิธีขอความเห็นชอบจากทุกคนในบริษัท เป็นวิธีเฉพาะในการบริหารแบบ
ญี่ปุ่นมีดังต่อไปนี้

1) ระบบ “ขอความเห็นชอบ” ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า “เนมาวาชิ” (根回し) หมายถึง ขั้นตอนการขอความเห็นชอบจากทุกคนในบริษัท มีบทบาทสำคัญในกระบวนการปรึกษาหารือในองค์กรของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจโดยการประชุมหารืออย่างเป็นทางการต่อไปภายหลังเพื่อให้ได้การสนับสนุนในการนำเสนอเกี่ยวกับการทำงานหรือโครงการใหม่ๆ ต่อไป (ทิม คิลี และสุนันทา เสียงไทย, 2552, หน้า152) การประชุมในบริษัทญี่ปุ่นนั้นโดยทั่วไปแล้วผู้จัดการหรือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะไม่ค่อยจัดการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการมากนักแต่จะมีการประชุมพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการบ่อยครั้งเพื่อให้พนักงานมีโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงาน

2) ระบบ “ริงกิ” (稟議) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ เป็นระบบข้อเสนอที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารที่ขึ้นอยู่กับข้อเสนอต่างๆ ที่มาจากระดับล่างซึ่งเป็นการขัดขอรการทำงานแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ระบบริงกิเป็นการเสนอเรื่องตั้งแต่เริ่มแรกผ่านมาตามลำดับ สะเซะกะวะ (2533, หน้า 31) กล่าวว่า ริงกิ จะเสนอผู้บังคับบัญชาเบื้องบนโดยผู้จัดการในระดับที่ต่ำกว่า เอกสารที่เสนอจากพนักงานระดับล่างผ่านไปสู่วิทยบริหาร สูหัวหน้าส่วน ผู้จัดการแผนก เรื่อยไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงในแต่ละลำดับต้องมีการให้ความเห็นชอบโดยมีการประทับตรา หากไม่เห็นด้วยก็จะผ่านไปโดยที่ไม่ประทับตรา หากไม่มีความเห็นชอบอย่างฉันทามติก็อาจจะต้องมีการทบทวนโดยผู้บริหารอาจส่งกลับโดยมีข้อเสนอแนะและดูว่าคนที่ไม่เห็นด้วยมีความเห็นอย่างไร การนำเสนอเรื่องนั้นผู้เสนอความเห็นมักจะทำการหารือรอบและเป็นการภายในกลุ่มก่อนที่จะเสนอต่อไป อาจจะใช้เวลานานเป็นสัปดาห์หรือเดือน หากมีผู้ไม่เห็นด้วยก็ต้องพยายามและหาแนวร่วมในความคิดเห็นดังกล่าว หากผู้จัดการฝ่ายที่สำคัญได้ให้ความเห็นชอบแล้ว ประธานก็มักจะให้ความเห็นชอบด้วย ถึงแม้ระบบนี้จะใช้เวลาพอนานในการให้ได้ฉันทามติแต่ก็นับว่าเป็นการสร้างความร่วมมือได้เป็นอย่างดีและจะได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ (บรรจง อมรชิวิน, 2551)

3) การตัดสินใจเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม (Consensus) เป็นผลที่ทำให้เกิดความร่วมมือกัน เพราะทุกคนรู้สึกว่าคุณคิดเห็นของตนจะได้รับการรับฟัง ทุกคนทราบว่าการตัดสินใจเป็นกลุ่มเป็นการได้มาซึ่งข้อสรุปที่ดีที่สุด ทุกคนจะอุทิศให้แก่การปฏิบัติตามข้อสรุปนั้น แม้การประชุมแต่ละครั้งจะใช้เวลามาก แต่ทุกคนก็รู้ดีว่าจะได้ผลที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วกว่าการตัดสินใจแบบอื่น

1.2.2 เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดจะมีการพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา แต่เนื่องจากในบริษัทญี่ปุ่นไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเป็นลักษณะรายบุคคลที่แน่นอน ในบางครั้งผู้บริหารยังต้องหารือกับเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาเพราะไม่ได้มีลักษณะผู้นำแบบ ตัดสินใจคนเดียว ดังนั้น ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ล้วนอยู่กับกลุ่ม ถ้าบริษัทยังมีขนาดใหญ่ก็ยังมีคนเข้ามาเกี่ยวข้องมาก เมื่อเกิดเหตุผิดพลาดจะมองความผิดพลาดมากกว่าที่จะมองว่า เกิดจากความผิดของใคร ด้วยวิธีการนี้คนที่ทำผิดพลาดที่ทำให้เกิดปัญหาสามารถยอมรับผิด นำข้อผิดพลาดไปแก้ไขโดยไม่รู้สึกเสียน้ำมาก เนื่องจากความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อยู่กับ กลุ่มเมื่อมีการผิดพลาดก็เป็นโอกาสที่ทุกคนได้มีการเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันด้วย ส่วนในการ แก้ปัญหาใหม่หรือเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยาก ต้องได้รับความร่วมมือและความคิดเห็นจากบุคคลหลายๆ ฝ่ายดังนั้น พนักงานแต่ละคนจะต้องสามารถสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจร่วมมือกันกับบุคคลเป็น จำนวนมากทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อที่จะได้มีข้อมูลที่กว้างขวางช่วยในการแก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจ

1.3 การจัดองค์การบริษัทญี่ปุ่นจะมีการจัดรูปแบบของค์กรเป็นแบบกึ่งทางการ (Semi-formal or Job Ambiguity) มีลักษณะ คือ

1.3.1 ไม่มีการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่ชัดเจน

1.3.2 มีลักษณะเป็นการจัดองค์การชนิดที่ไม่มีรูปแบบแน่นอนไม่เน้นการใช้ กฎระเบียบมากนักเพื่อให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานได้อย่าง อิสระ

1.3.3 การทำงานจะเป็นที่รู้กันว่าใครมีหน้าที่อะไรเมื่อทำงานในส่วนของตน เสร็จก็จะไปเสนอช่วยงานคนอื่นต่อ หรือถ้าผู้รับผิดชอบงานนั้นๆ ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ คน อื่นก็จะสามารถทำหน้าที่แทนได้

1.3.4 การมอบหมายงานและการสั่งงานเป็นไปตามอาวุโสถึงแม้คนหนุ่มจะมี ความสามารถสูงกว่าก็ตามต้องเชื่อฟังหรือยอมรับคำสั่งจากผู้ที่มีความอาวุโสกว่าและจะไม่ออก คำสั่งต่อผู้ที่อาวุโสกว่า

1.4 ผู้บริหารในการบริหารแบบญี่ปุ่นผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกระดับมีความสำคัญ มากในการควบคุมแนะนำและชี้แนะในการปฏิบัติงานผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหาร ระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น

1.4.1 ผู้บริหารระดับสูงคุณสมบัติของผู้ที่รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะต้อง ผ่านการเรียนรู้งานทุกด้านของบริษัทมาแล้วเป็นอย่างดี ในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งพนักงาน

และเลื่อนตำแหน่งไปในระดับแต่ละระดับ ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการผ่านระบบ “การหมุนเวียนในการทำงาน” และผ่านการฝึกอบรมต่างๆ มาแล้ว ผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะการบริหารงานและมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management Style) ใช้นโยบาย “ไม่มีกำแพงขวางกั้น” (Open Wall Policy) เช่น จัดสถานที่ทำงานรวมกันอยู่ในห้องใหญ่กับพนักงานคนอื่นๆ จะช่วยให้มีโอกาสพบปะกับพนักงานในระดับต่างๆ รวมทั้งมีประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานด้วย (นิตยสาร สัมมาพันธ์, 2535, หน้า 286) ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงทางตะวันตกที่มีนโยบาย “ประตูเปิด” (Open Door Policy) คือ ผู้บริหารระดับสูงมีห้องทำงานแยกต่างหาก แต่เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสเข้าไปปรึกษาหารือได้ ผู้บริหารระดับสูงในการบริหารแบบญี่ปุ่น

1.4.2 ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) ผู้จัดการฝ่าย (部長) คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาจากรองผู้จัดการฝ่าย (副部长) หรือผู้จัดการแผนก (課長) ที่มีความสามารถ

2) ผู้จัดการแผนก (課長) คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถที่จะเป็นผู้บริหาร ได้รับการคัดเลือกเลื่อนตำแหน่งจากระดับพนักงานทั่วไปพนักงานหากได้รับเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกแล้วจะไม่มีสิทธิเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ไม่ได้ค่าทำงานล่วงเวลา แต่จะได้รับเงินค่าตำแหน่งบริหารแทน

ทั้งผู้จัดการฝ่าย (部長) และผู้จัดการแผนก (課長) มีบทบาทในการพัฒนาแล้วนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณายอมรับเห็นชอบเพื่อใช้เป็นนโยบายและปฏิบัติต่อไป เป็นผู้ที่มีบทบาทในการนำแผนต่างๆ ไปปฏิบัติ และเป็นผู้ที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางของญี่ปุ่นจะทำงานหนัก มีบทบาทสำคัญในบริษัท ผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวจักรสำคัญในการจูงใจผลักดันนโยบายและโครงการต่างๆ ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับล่าง ทำหน้าที่คอยประสานความคิดและประสานความร่วมมือของพนักงานรวมทั้งรับรู้แนวโน้มความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกเพื่อใช้ในการดำเนินงานของบริษัท บรรจง อมรชิวิน (2551) ได้กล่าวเสริมว่า “ผู้บริหารระดับกลางที่ดีจะรู้ว่า บทบาทของเขาเปรียบเสมือนนายกรัฐมนตรีที่ต้องรับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ มากมายและกำลังทำงานเพื่อเป้าหมายของประเทศชาติและสังคมโดยรวม ความคิดนี้อาจจะเป็นแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่น”

1.4.3 ผู้บริหารระดับต้นคือผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการผลิตควบคุมต้นทุนการผลิต รักษามาตรฐานและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ควบคุมดูแลลูกน้อง เป็นที่ปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของลูกน้องตลอดจนดูแลแนะนำให้มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน

ในประเทศญี่ปุ่นมีการสร้างความรู้สึกร่วมกันว่าทุกคนในบริษัทไม่ว่าพนักงานบริษัทหรือผู้บริหารทุกคนมีโชคชะตาเหมือนกันที่ต้องฝ่าฟันให้บริษัทประสบความสำเร็จ จากดังกล่าวการบริหารในบริษัทญี่ปุ่นจึงไม่มีการแบ่งที่ชัดเจนในสถานะเจ้าของบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน คนงานเพราะถือว่าทุกคนมีส่วนช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จและอยู่รอด ในบริษัททุกคนจะมีความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างคนงานกับผู้บริหาร ความสามัคคีของพนักงานคือหัวใจสำคัญ บทบาทของผู้จัดการหรือผู้บริหารอาวุโสจึงไม่ใช่การกำหนดทางเดินของพนักงานแต่มีบทบาทหน้าที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสามัคคีปรองดองกันระหว่างพนักงานในกลุ่มมากกว่า ผู้จัดการในอุดมคติแบบญี่ปุ่นเป็นคนที่สามารถปรับในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ให้ดีกว่าความรู้ในการปฏิบัติการหรืองานทั้งหมดของบริษัท ผู้บริหารหรือผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม จะใช้เวลาของตนในการพัฒนาลูกน้อง ซึ่งเป็นจริยธรรมอย่างหนึ่งในการมีพันธะร่วมกันและถือว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้จัดการ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ธุรกิจหรือบริษัทประสบความสำเร็จในประเทศญี่ปุ่น หน้าที่หลักสำคัญของผู้บริหาร คือ (บรรจง อมรชิวิน, 2551)

- 1) มีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานบริษัททุกคน
- 2) สร้างความรู้สึกร่วมกันให้ทุกคนในบริษัทว่าเป็นเสมือนครอบครัวเดียวกัน

1.5 การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility) ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นระบบการบริหารที่มีการรับผิดชอบร่วมกันหลีกเลี่ยงการให้คุณหรือให้โทษที่เป็นรายบุคคล แต่ใช้เป็นระบบกลุ่มกระจายความรับผิดชอบออกไปสู่บรรดาพนักงานให้พนักงานมีโอกาสตัดสินใจและหาแนวทางการทำงานตามนโยบายและเป้าหมายของบริษัทด้วยตนเองมากกว่าระบบที่เน้นการตัดสินใจจากเบื้องบนลงมา (Top-Down) ทุกคนจะรับผิดชอบร่วมกันเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาเป้าหมายหลักร่วมกันระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร การทำงานร่วมมือกันเป็นทีมและตัดสินใจเป็นทีมก่อให้เกิดความไว้วางใจและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตลอดจนเกิดการสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นการที่นำพนักงานทุกคนเข้าสู่กระบวนการปรับปรุง วางตำแหน่งและพัฒนาบริษัทให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ

1.6 ระบบเสนอแนะและกิจกรรมกลุ่มย่อยทั้งระบบเสนอแนะและกิจกรรมกลุ่มย่อยมีลักษณะคล้ายกัน คือ การใช้ประโยชน์จากปัญญา ความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

1.6.1 ระบบเสนอแนะคือ ระบบที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานบริษัท พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็น แนวทางต่างๆโดยนำไปหย่อนใส่กล่องรับความคิดเห็นที่บริษัทจัดทำไว้เมื่อข้อเสนอแนะของพนักงานคนนั้นๆได้รับการพิจารณาและถูกนำไปใช้ปฏิบัติพนักงานคนนั้นจะได้รับรางวัลซึ่งรางวัลเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเสนอความคิดเห็นหรือแนวทางต่างๆนอกจากนี้ระบบนี้ทำให้พนักงานมีโอกาสแสดงความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทต่อไปด้วย

1.6.2 กิจกรรมกลุ่มย่อย คือ กิจกรรมที่ให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อรักษาหรือพัฒนาคุณภาพการทำงานในองค์กรและคุณภาพของสินค้า กิจกรรมกลุ่มย่อยที่ใช้ในองค์กรของญี่ปุ่นโดยทั่วไป มีดังต่อไปนี้

1) ระบบการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC: Total Quality Control) TQC ในระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นใช้กันอย่างแพร่หลาย เป็นตัวผลักดันสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการผลผลิตและการตลาดของสินค้า มีบทบาทส่งเสริมการขยายตัวทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น นอกจากนี้ช่วยสร้างกลไกลความเคลื่อนไหวโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กรเดิมแนวคิดการควบคุมคุณภาพ (QC: Quality Control) เป็นแนวคิดที่นำเข้ามาจากอเมริกา ซึ่งนำเข้ามาครั้งแรกเมื่อปี 1946 เนื่องจากกองกำลังพันธมิตรที่เข้ายึดครองได้เรียกร้องให้มีการรักษาคุณภาพของสินค้ารวมทั้งอุปกรณ์โทรคมนาคมที่ผลิตในญี่ปุ่น ในช่วงนั้นสินค้าญี่ปุ่นไม่มีการควบคุมคุณภาพและตัวสินค้าก็มีปัญหา เพื่อแก้ปัญหาในจุดนี้ได้มีการจัดสัมมนาและการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญจากอเมริกา ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นก็ได้ยอมรับการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ผู้ที่รับการสัมมนา คือ ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น ผู้ที่มีชื่อเสียงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรอบการสอนระบบการควบคุมคุณภาพคือ ดร.ดักบลิว.อี.เดมมิง ท่านได้กล่าวในการสัมมนาว่า "การควบคุมคุณภาพเป็นวิถีทางในการเสนอสินค้าที่มีประสิทธิภาพและน่าดึงดูดใจที่สุดให้กับผู้บริโภคเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ เราต้องทำตามวัฏจักรของ การออกแบบ - ผลิต - ขาย - วิจัย - การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ทางสถิติ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องสนใจเรื่องคุณภาพของสินค้า" คำว่า "คุณภาพ" ไม่ได้หมายถึง แค่คุณภาพของสินค้าเท่านั้น ประเทศญี่ปุ่นได้ประยุกต์ปรับเปลี่ยนให้คำว่า "คุณภาพ" หมายถึง คุณภาพงานทุกด้านในบริษัท ตลอดจนหมายถึง คุณภาพโดยรวม ได้แก่ คุณภาพของสินค้า คุณภาพของการบริการ คุณภาพของ

การเอาใจใส่ดูแลลูกค้า คุณภาพของชีวิตการทำงาน คุณภาพของบุคลากร คุณภาพของภาพลักษณ์ หรือสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต้องปรับปรุง คำว่า "การควบคุม" หมายถึง การรักษาระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีวันสิ้นสุดในวงจรของ การออกแบบ - ผลิต - ขาย - บริการ และยังรวมไปถึงวงจรการวางแผน - ปฏิบัติ - ตรวจสอบ - แก้ไข เพื่อควบคุมงานทุกอย่างในองค์กร โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ดังนั้น คำว่า "การควบคุมคุณภาพ" ในความหมายของญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรนอกจากนี้ TQC เป็นเครื่องมือของการปรับปรุงคุณภาพของตัวสินค้าและบริการของบริษัท ทั้งยังช่วยเสริมสร้างการดำเนินงานของบริษัท (ฟูจิโมโต, 2538)

2) กิจกรรมไคเซ็น (改善) ฟูจิโมโต (ฟูจิโมโต, 2538, หน้า 72-73) กล่าวเกี่ยวกับ กิจกรรมไคเซ็นว่า "ไคเซ็น" ในตัวความหมายของภาษาญี่ปุ่น คือ การปรับปรุง แต่ถูกใช้ในความหมายว่า ปรับปรุงแล้วยังต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นไปอย่าหยุดพ้อใจกับที่เป็นอยู่ เมื่อใช้ร่วมกับคำว่า "กิจกรรม" หมายถึง กิจกรรมรวมทั้งบริษัทที่ช่วยปรับปรุงมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิด การควบคุมคุณภาพ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม เป็นแรงผลักดันแก่ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น ในการปลูกฝังความคิดแบบไคเซ็น ให้อยู่ในจิตใจของพนักงานทุกคนนั้นมาจากความพยายามของผู้บริหารที่จะปลูกฝังจิตสำนึกโดยอาศัย การชี้แนะ การสนับสนุน การผลักดัน หรือรวมไปถึงการบีบบังคับให้ความคิดแบบไคเซ็นแพร่หลายและรวมอยู่ในกิจกรรมการทำงานและผู้บริหารอาจจะมีปัจจัยช่วยให้ความคิดแบบไคเซ็นฝังอยู่ในจิตใจในตัวพนักงาน เช่น การให้รางวัล หรือการยอมรับเป็นต้น กิจกรรมไคเซ็นนั้นจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานของพนักงานที่ได้ทำไม่เพียงมีความภูมิใจในผลงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความภูมิใจในขั้นตอนการทำงานด้วย

นอกจากนี้ ฟูจิโมโต (2538) ยังเสริมอีกว่า ในการบริหารแบบญี่ปุ่น ขั้นตอนการทำงานมีความสำคัญมาก ถ้าขั้นตอนถูกต้องผลลัพธ์ ย่อมถูกต้อง ถ้าขั้นตอนผิดพลาดผลลัพธ์ก็ย่อมผิดพลาด ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงทำงานด้วยการใช้วงจร PDCA ซึ่งเป็นวงจรการทำงานที่ควบคู่ไปกับ กิจกรรมไคเซ็น PDCA เป็นขั้นตอนการทำงาน ได้แก่

P: Planการวางแผน

1. ระบุปัญหาให้ชัดเจนและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. ระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายให้ชัดเจน

D: Doปฏิบัติ

4. ให้การอบรมแก่พนักงานเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และบอกกล่าวแก่บุคคลในฝ่ายอื่นเพื่อขอความคิดเห็น

5. ลงมือปฏิบัติทำตามขั้นตอนที่วางแผนไว้

C: Checkตรวจสอบ

6. ตรวจสอบความสำเร็จและวิเคราะห์อุปสรรคเพื่อแก้ปัญหา

A: Action แก้ไข

7. ดำเนินมาตรการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จ

3) กิจกรรมกลุ่มย่อยอื่นๆ ได้แก่

3.1) กิจกรรม 5S คือสิ่งที่พนักงานต้องคำนึงในการปฏิบัติงาน ได้แก่ Seiri (ความมีระเบียบ) Seiton (ความเรียบร้อย) Seiso (ความบริสุทธิ์) Seiketsu (ความสะอาด) Shitsuke (ความมีวินัย)

3.2) กิจกรรม 3Mu คือ การปฏิบัติงานที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ Muri การผลิตสินค้าที่มากเกินไป Muda การผลิตสินค้าที่เสีย และ Mura การไม่สม่ำเสมอ

3.3) กิจกรรมรณรงค์เพื่อไม่ให้สินค้าเสีย (ZD หรือ Zero Defect Activities) คือ กิจกรรมที่พนักงานในบริษัทพยายามแก้ไขปรับปรุงไม่ให้เกิดสินค้าที่เสียหรือบกพร่อง โดยทั่วไปการผลิตสินค้าไม่ว่าชนิดใดย่อมมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นส่งผลทำให้สินค้าไม่มีคุณภาพ กิจกรรมรณรงค์นี้จัดเพื่อลดข้อบกพร่อง ไม่ให้สินค้าเสียหรือมีตำหนิ พนักงานจะต้องรู้ว่าจุดบกพร่องของการผลิตสินค้านั้นอยู่ตรงไหน เพื่อทำการป้องกันและแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดจะต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมจึงต้องมีการควบคุมดูแลและแก้ไขทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบจนถึงการผลิตสินค้า

3.4) กิจกรรมควบคุมด้วยตนเอง (自主管理) คือ การรวมกลุ่มด้วยความสมัครใจของพนักงาน เพื่อช่วยเสริมภารกิจหน้าที่ในการบริหาร ก่อให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร พนักงานและผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน

1.7 การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการเนื่องจากการบริหารงานที่มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม พนักงานญี่ปุ่นจะปฏิบัติงานโดยจากหัวหน้างานให้คำแนะนำในการทำงาน การสั่งงานของหัวหน้าเป็นลักษณะแบบกว้างๆ หรือแค่ชี้แนวทางเท่านั้น ส่วนลูกน้องต้องคิดรายละเอียดเองและพัฒนาวิธีการทำงานของตนให้เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนั้นพนักงานจะต้องรู้นโยบายของบริษัท ตลอดจนสถานะของบริษัทอย่างชัดเจน

จากการศึกษาการบริหารแบบญี่ปุ่น สรุปได้ว่าในการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะร่วมมือกันและทุ่มเทให้กับการทำงาน ทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้บริษัทไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทได้วางนโยบายไว้ซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะเป็นกิจกรรมที่อาศัยความสามารถและความร่วมมือของทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเป็นหลักการตัดสินใจและการแก้ปัญหาจะเป็นการดำเนินการจากความร่วมมือของบุคคลหลายๆ ฝ่ายในบริษัท รูปแบบการจัดองค์กรจะเป็นแบบกึ่งทางการพนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ พนักงานแต่ละคนสามารถช่วยและทำงานแทนกันได้ นอกจากนี้ผู้อาวุโสน้อยกว่ามักจะยอมรับและเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่าเสมอซึ่งหน้าที่สำคัญของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือสร้างความรู้สึกให้พนักงานในบริษัททุกคนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

2. การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรของญี่ปุ่น

2.1 นโยบายการบริหารการกรบริหารแบบญี่ปุ่นมีนโยบายเน้นในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก คือ การจ้างงานตลอดชีพ และการเน้นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลในระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น เมื่อบริษัทจ้างพนักงานเข้าทำงานแล้วจะไม่มีการไล่ออกจากบริษัทอันเนื่องมาจากความไม่พึงพอใจ ระบบของการทำงานจะอยู่ภายใต้การทำงานแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความคาดหวังในความร่วมมือในการทำงานที่ดีของพนักงาน (บรรจง อมรชีวิน, 2551, หน้า 79)

2.2 การจ้างงานตลอดชีพในประเทศญี่ปุ่นแต่ละบริษัทจะมีการจ้างพนักงานทำงานจนกว่าจะหมดอายุการทำงานหรือเกษียณอายุ ซึ่งระบบการจ้างงานเช่นนี้เรียกว่า "การจ้างงานตลอดชีวิต" (終身雇用) การจ้างงานตลอดชีพ มีประโยชน์ที่สำคัญคือ สามารถทำการฝึกอบรมประเมินผลงาน และพัฒนาอาชีพ พนักงานใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเข้ามาทำงานในบริษัทได้ในระยะยาว พนักงานเหล่านี้จะไม่มีประสบการณ์การทำงานใดๆ การจ้างงานตลอดชีพนี้เป็นส่วนช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้การทำงานโดยการฝึกอบรมต่างๆ การโยกย้ายพนักงานให้ทำในตำแหน่งต่างๆ ในบริษัทเพื่อให้พนักงานเรียนรู้มีประสบการณ์และความสามารถในการทำงานหลายๆ ด้าน หากผู้บริหารจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะพิจารณาผลงานในช่วงเวลานั้นๆ โดยตั้งใจให้เรียนรู้และพัฒนาปรับปรุงงานต่อไป โดยให้ความรู้สึกที่ไม่จำเป็นต้องกลัวความผิดพลาด ความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องใหญ่หากมีการพัฒนาปรับปรุง การทำผิดพลาดบ่อยครั้งคือปัญหา ให้พนักงานได้เรียนรู้ความผิดพลาดนั้นๆ เพื่อไม่ให้ทำผิดพลาดซ้ำอีกภายใต้ระบบการจ้างงานตลอดชีพนี้พนักงานทุกคนจะทำงานให้บริษัทจนชั่วชีวิตการทำงานจนเกษียณอายุ ระบบนี้ช่วยให้เกิดความจงรักภักดี เสริมสร้างความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรลักษณะสำคัญของการจ้างงานตลอดชีพ มีดังนี้

2.2.1 พนักงานมีเจตนาที่จะทำงานแห่งเดียวตลอดชีวิต

2.2.2 บริษัทพร้อมที่จะให้งานและรายได้แก่พนักงานตลอดชีวิตการทำงาน

2.2.3 หากมีการเลื่อนตำแหน่งก็จะเลื่อนตำแหน่งจากภายในบริษัทตามอายุการทำงานของพนักงานภายใต้ระบบอาวุโส

2.2.4 ส่วนใหญ่ไม่มีการรับพนักงานที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนจะทำการรับนักศึกษาที่จบการศึกษาใหม่ในแต่ละปีเข้ามาเป็นพนักงาน

2.3 การเน้นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลการบริหารในองค์กรญี่ปุ่นเน้นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลโดยเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ภายในบริษัท เช่น ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกันโดยทุกคนยืนอยู่บนเป้าหมายหลักเดียวกัน ลดช่องว่างระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารจัดการเน้นการให้สวัสดิการและผลประโยชน์พิเศษแก่พนักงาน

การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในทุกระดับนั้นเป็นการติดต่อระหว่างบุคคลโดยตรงมากกว่าที่จะติดต่อกันเป็นลายลักษณ์อักษร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงมีความสำคัญมากในการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานนั้นส่วนใหญ่เกิดจากการได้เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยกัน หรือร่วมงานสังสรรค์ซึ่งพนักงานญี่ปุ่นจะใช้เวลาหลังเลิกงานก่อนกลับบ้านพบปะกัน นอกจากนี้การจัดห้องทำงานลักษณะเป็นห้องทำงานขนาดใหญ่และอยู่รวมกัน มีผลดีต่อการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ คือช่วยให้การติดต่อสื่อสารง่ายขึ้นและช่วยเพิ่มการรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน

เนื่องจากการบริหารแบบญี่ปุ่นมีลักษณะเป็นการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ โดยปล่อยให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองตามการแนะนำอย่างกว้างๆ ของหัวหน้างาน อาจจะทำให้เกิดปัญหาได้ คือ พนักงานอาจจะสับสนในการทำงานและแก้ไขปัญหาไม่ถูก เมื่อเกิดปัญหาเช่นนี้จะมีวิธีแก้ไขโดย การจัดการประชุมตอนเช้า เพื่อพูดถึงงานที่ได้ปฏิบัติไปว่าเป็นอย่างไรเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมถึงมีการพูดถึงภารกิจหรืองานที่จะเริ่มทำในวันใหม่ นอกจากนี้ยังมีการสังสรรค์นอกเวลาเพื่อพูดคุยถึงงานที่ทำ นอกจากนี้ยังได้ให้ความเอาใจใส่ดูแลพนักงานในทุกๆ ด้าน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ให้พนักงานเข้าใจว่าตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีเอกภาพภายในบริษัทและเพิ่มความใกล้ชิดรวมทั้งความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทที่จัดขึ้น ให้ความเคารพพนักงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท หากกิจการบริษัทตกต่ำ การแก้ปัญหาเบื้องต้นนั้น บริษัทจะไม่ทำการปลดพนักงานออกแต่ใช้วิธีการยอมสูญเสียกำไรและเงินปันผลแทน

2.4 การรับพนักงานใหม่การวางแผนกำลังคนมีลักษณะเป็นแผนระยะยาว เพื่อรองรับกลยุทธ์การบริหารที่เน้นการเจริญเติบโตของกิจการและนโยบายระบบการจ้างงานตลอดชีพ การรับพนักงานใหม่นั้นในแต่ละปีจะรับคนที่จบการศึกษาใหม่แทนการรับผู้มีประสบการณ์ การคัดเลือกพนักงานจะใช้วิธีที่เรียกว่า "ซิคะคุเซโดะ (資格制度)" หรือระบบพิจารณาคุณสมบัติในด้าน "บุคลิกภาพ" คือ พนักงานใหม่จะถูกคัดเลือก โดยการพิจารณาจากพื้นฐานการศึกษา บุคลิกภาพและภูมิหลังทางครอบครัว ที่เข้ากับคนอื่นได้ง่ายและสามารถปรับตัวเข้ากับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์การทำงานหรือความรู้ทางด้านเทคโนโลยีการจ้างงานแบบญี่ปุ่นในปัจจุบันมีการสรรหาพนักงานปีละครั้ง ในการคัดเลือกจะมีความพิถีพิถันพอสมควร บริษัทจะไม่จ้างคนที่มีอายุที่มีประสบการณ์มาก่อนจากภายนอกมาเข้าทำงาน เพราะคนที่มีอายุหรือที่ทำงานจากภายนอกมาก่อนอาจจะยอมรับไม่ได้กับแนวคิดของบริษัทที่วางไว้แล้ว (บรรจง อมรชิวิน, 2551)

2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาบริษัทญี่ปุ่นจะมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถหลายๆ ด้านเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาคือการส่งเสริมสร้างจิตสำนึกในความร่วมมือและความสามัคคีกลมเกลียวเป็นหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) โดยใช้วิธีการใช้ชีวิตร่วมกันในช่วงเวลาที่มีการฝึกอบรมเป็นการสร้างความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ซึ้งกันและกัน

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกพนักงานใหม่ให้มีประสบการณ์หลายๆ ด้าน พนักงานใหม่จะได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทุก 2-3 ปี เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่กว้างขวาง และยังเป็นโอกาสในการเพิ่มความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต เพื่อเป็นการรองรับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในบริษัท (Promotion From within) แทนการซื้อตัวบุคคลจากภายนอก การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) นั้นเป็นการฝึกอบรมที่สำคัญโดยพนักงานจะเริ่มงานจากระดับล่างขึ้นไปเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานก่อนจะขึ้นไปเป็นระดับผู้บริหาร นอกจากนี้บริษัทญี่ปุ่นยังมีรูปแบบการฝึกอบรมนอกงาน (Off the job training) ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นได้จัดงบประมาณและเวลาให้ในส่วนนี้เพื่อพัฒนาพนักงานเช่นกัน เหตุผลการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในบริษัทนั้น เพราะว่าพนักงานที่เริ่มเข้ามาทำงานนั้นจะมีความรู้เพียงระดับพื้นฐานเท่านั้น ดังนั้นแต่ละแผนกในบริษัทจึงต้องจัดอบรมพนักงานใหม่ของตนเอง โดยมุ่งให้สอดคล้องกับความต้องการของแผนกนั้นๆ นอกจากนี้เนื่องจากบริษัทญี่ปุ่นเป็นระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพพนักงานบางคนอาจจะได้รับ

การอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปจนกระทั่งเกษียณอายุการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2531)

2.5.1 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานนั้น แต่ละแผนกจะรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งรุ่นพี่ที่มาทำงานในบริษัทอยู่ก่อนจะช่วยให้คำแนะนำต่างๆ ในขณะที่พนักงานใหม่ลงมือทำงานจริง

2.5.2 การฝึกอบรมนอกรงาน (Off the job training) การอบรมการฝึกอบรมนอกรงานมีรูปแบบ 5 วิธี คือ

1) จัดเข้าห้องเรียนพิเศษในบริษัทโดยการทำหลักสูตรเฉพาะแต่ละวิชาสาขาหลังจากนั้นจึงเชิญผู้เชี่ยวชาญมาสอนแก่พนักงาน ผู้เชี่ยวชาญนั้นจะมาจากคนในบริษัทเอง การสอนมุ่งเน้นขอบเขตเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน

2) การส่งพนักงานออกไปเรียนข้างนอกรบริษัทบริษัทจะคัดเลือกพนักงานของตนแล้วส่งไปเข้าหลักสูตรเรียนตามที่ต้องการในมหาวิทยาลัยที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทนั้น ระยะเวลาในการเรียนแตกต่างกันแต่ไม่นานเกิน 1 ปี

3) ส่งเสริมให้เป็นสมาชิกในสมาคมวิชาชีพต่างๆ ทางบริษัทสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมกับสมาคมวิชาชีพต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศเพื่อเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ เข้าร่วมประชุมใหญ่ การส่งบทความวิจัยทางวิชาการไปตีพิมพ์ในวารสารวิชาชีพต่างๆ ตลอดจนไปพูดในที่ประชุมใหญ่ทางวิชาการ เพราะกิจกรรมเหล่านี้ช่วยให้พนักงานของตนมีความรู้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานค้นคว้าต่อไป

4) การจัดสัมมนาในบริษัทในแต่ละบริษัทจะมีการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเสมอ การจัดแต่ละครั้งจะไม่จำกัดแต่เฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง อาจจะเชิญตัวแทนหรือพนักงานจากแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมด้วย หลังจากสัมมนาแล้วข้อสรุปหรือบทความที่เกี่ยวข้องจะถูกรวบรวมเป็นเล่มแล้วแจกจ่ายออกไปยังแผนกต่างๆ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงต่อไป

5) การจัดสัมมนานอกรบริษัท บริษัทจะทำการจัดส่งตัวแทนหรือพนักงานเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการที่จัดโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานของรัฐบาล วิธีการนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความรู้และส่งเสริมให้เป็นสมาชิกในสมาคมวิชาชีพต่างๆ

2.6 ความก้าวหน้าของพนักงานความก้าวหน้าของพนักงานในการบริหารแบบญี่ปุ่น จะเป็นมี 2 รูปแบบ คือ

2.6.1 ความก้าวหน้าภายในของพนักงาน หมายถึง เป็นการเพิ่มคุณค่าของการเป็นทรัพยากรบุคคลของพนักงานที่เกิดจากการเรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์ในชีวิตการทำงาน

ในบริษัทในด้านต่างๆ จนครบทุกหน่วยงานก่อน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง บนเส้นทางที่เรียกว่า “เส้นทางความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานที่ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง” (Nonspecialized Career Paths) ซึ่งเป็นเส้นทาง การเลื่อนตำแหน่งในลักษณะแนวนอน แล้วภายหลังจึงจะมีการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งในลักษณะ แนวตั้ง

2.6.2 ความก้าวหน้าภายนอก หมายถึง ความก้าวหน้าของพนักงานในด้าน ต่างๆ ที่บุคคลภายนอกเห็นได้ชัดเจน เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้นในการ บริหารแบบญี่ปุ่นจะมีลักษณะเด่นในการเลื่อนตำแหน่งคือจะเป็น “ระบบการเลื่อนขั้นตามอาวุโส” ซึ่งหมายถึง การเลื่อนตำแหน่งตามอายุการทำงานของพนักงาน (ปีที่จบการศึกษาหรือ ปีที่เข้าทำงานกับบริษัท) ซึ่งใช้ในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งงาน ระบบนี้เป็นพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรในญี่ปุ่น ซึ่งแนวคิดระบบนี้ช่วยให้เกิดความสงบสุข ความมีเสถียรภาพ และความรู้สึกของความเท่าเทียมกันของพนักงาน ภายใต้ระบบนี้ พนักงาน ใหม่หรือพนักงานคนหนุ่มสาวจะยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ ในกรณี พนักงานที่มีความอาวุโสใกล้เคียงกันจะพิจารณาตามความสามารถ พนักงานในระดับล่างและ พนักงานที่มีบทบาทในสภาพแรงงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าเป็นผู้บริหารระดับสูง

2.7 เงินเดือนและค่าจ้างเงินเดือนของผู้บริหารและพนักงานธรรมดา หากมีการหัก ภาษีและผลประโยชน์อื่นๆ แล้วจะมีความแตกต่างกันประมาณ 5-10 เท่า การขึ้นเงินเดือนและ ค่าจ้าง จะพิจารณาตามอายุการทำงานภายใต้ระบบอาวุโสและตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ผู้ที่จบการศึกษาใหม่จะได้รับเงินเดือนเริ่มต้นตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานใน บริษัทจะได้รับเงินเดือนตามอายุการทำงาน ส่วนผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่แต่มีประสบการณ์จากที่ ทำงานอื่นจะได้เงินเดือนที่ต่ำกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานในบริษัท เงินเดือนและค่าจ้างจะขึ้น อย่างช้าๆ อย่างต่อเนื่องส่วนขั้นการขึ้นเงินเดือนของแต่ละคนไม่เท่ากัน

2.8 สวัสดิการบริษัทญี่ปุ่นจะจ่ายเงินโบนัสปีละ 2-3 ครั้ง แก่พนักงานประจำทุกคน และเน้นการให้โบนัสก้อนใหญ่ และมีระบบเงินบำนาญ บำนาญหรือเงินช่วยเหลือถอนออกจากงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานให้กับบริษัทในระยะยาว นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการช่วยเหลือที่อยู่อาศัย เช่น มีที่พักให้พนักงานในราคาถูกลงกว่าท้องตลาด

2.9 สภาพแรงงานภายในบริษัทสภาพแรงงานในญี่ปุ่นเป็นสภาพแรงงานเฉพาะ ภายในบริษัท แตกต่างจากสภาพแรงงานในประเทศตะวันตกที่เป็นสภาพแรงงานตามสาขา

อาชีพ ตามอุตสาหกรรมหรือตามเขตภูมิศาสตร์ สภาพแรงงานญี่ปุ่นถูกก่อตั้งขึ้นในแต่ละบริษัท เพื่อช่วยดูแลการเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือนและการขึ้นเงินเดือน

2.10 การทำนุบำรุงรักษาการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบญี่ปุ่นจะเน้นความสำคัญของการทำนุบำรุงรักษาทางจิตใจของพนักงาน เช่น เน้นความสัมพันธ์สอดคล้อง (Harmony) ในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า “วะ” (和) ซึ่งปัจจุบันได้เป็นหลักสำคัญในความสัมพันธ์ที่ระหว่างพนักงานในองค์กร (The Japan Foundation Japanese Language Institute, 1991, p.49) คำว่า “วะ” (和) มีความหมายอย่างกว้างๆ อันได้แก่ ความร่วมมือร่วมใจ ความเชื่อใจ การมีส่วนร่วมและความสามัคคี ความพอใจที่จะการทำงานหนักร่วมกันเพื่อให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ การประนีประนอมถนอมน้ำใจกัน การใช้ภาษาที่คลุมเครือและพูดอ้อมๆ แทนการปฏิเสธโดยตรงในทันที การเจรจาพูดคุยนาน ๆ และการพยายามที่จะเข้าใจทัศนคติของคนอื่นเป็นวิธีแก้ไขเมื่อเกิดความขัดแย้ง ทิม คีลี (Keeley, T.D.) และสุนันทา เสียงไทย (2552) กล่าวถึงความสำคัญของ “วะ” (和) ว่าเป็นการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ผู้จัดการสินค้าและลูกค้า นอกจากนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จโดยรวมของบริษัท

2.11 การออกจากองค์กรของพนักงานโดยทั่วไปคนญี่ปุ่นจะทำงานอยู่กับบริษัทเดียวตลอดชีวิตการทำงาน ทางบริษัทจะไม่ปลดหรือไล่พนักงานออก ภายใต้ระบบการจ้างงานตลอดชีพและระบบการเลื่อนขั้นตามอาวุโสเป็นระบบที่ทำให้พนักงานประจำ มีความสบายใจว่าสามารถทำงานในบริษัทนั้นๆ โดยไม่ถูกออก ส่งผลทำให้พนักงานประจำเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทของตนที่สังกัดอยู่ นอกจากนี้หากมีกรณีที่ร้ายแรงในยามที่กิจการตกต่ำบริษัทพยายามใช้วิธีต่างโดยจะยังไม่ปลดพนักงานออก แต่บริษัทญี่ปุ่นจะแก้ปัญหาด้วยวิธี ดังต่อไปนี้ (นิศย์ สัมมาพันธ์, จีวรวรรณ ภัคดีบุตร และธเนศ บดีศร, 2533)

- 2.11.1 ลดเงินปันผล
- 2.11.2 ลดเงินโบนัสของผู้บริหารระดับสูง
- 2.11.3 ลดค่าใช้จ่ายของฝ่ายบริหาร
- 2.11.4 ลดการทำงานล่วงเวลา
- 2.11.5 ระงับการรับพนักงานใหม่
- 2.11.6 สนับสนุนให้มีการปลดเกษียณก่อนกำหนด โดยการเพิ่มบำเหน็จ
- 2.11.7 การให้ลาออกโดยสมัครใจ
- 2.11.8 ส่งพนักงานบางคนเป็นการชั่วคราว
- 2.11.9 เลิกจ้างพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานไม่เต็มเวลา

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรของญี่ปุ่น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารของญี่ปุ่นไม่ว่าจะเป็นนโยบายหรือสวัสดิการต่างๆ เป็นการบริหารที่เน้นทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ การรับพนักงานใหม่มีการคัดเลือกทุกๆ ปี ซึ่งจะพิจารณาจากบุคลิกภาพและความสามารถของบุคคลนั้นๆ ว่ามีลักษณะที่เข้ากับรูปแบบของบริษัทได้หรือไม่โดยส่วนใหญ่จะรับบุคคลที่จบการศึกษาใหม่ๆ แทนบุคคลที่มีประสบการณ์จากบริษัทอื่นๆ มาก่อน ในระหว่างชีวิตการทำงานนั้นจะมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในบริษัทอยู่เสมอพนักงานใหม่จะมีการหมุนเวียนทำงานให้มีความสามารถในการทำงานหลายๆ ด้านได้ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมต่างๆ จัดขึ้นเพื่อให้สร้างจิตสำนึกของพนักงานทุกคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากบริษัทอยู่ในภาวะที่ตกต่ำจะไม่มีการปลดหรือเลิกจ้างพนักงานออกทันทีแต่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาต่างๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานในบริษัทเป็นหลัก

3. ทฤษฎีแซ็ค (Theory Z)

ทฤษฎีแซ็ค (Theory Z) เป็นทฤษฎีของ ดร. วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) ที่ว่าด้วยการบริหารงานที่คล้ายคลึงกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่สามารถนำไปจัดใช้ในสหรัฐอเมริกา ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุกปีในอัตราที่สูง แต่ในขณะเดียวกันผลผลิตด้านอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาก็เพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำมาก ซึ่งต่ำกว่าอัตราการผลิตของประเทศต่างๆ ในยุโรปด้วย นักธุรกิจชาวอเมริกาจึงได้ให้ความสนใจและพยายามศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นว่ามีโครงสร้างหรือวิธีการบริหารที่มีลักษณะพิเศษหรือแตกต่างจากการบริหารงานแบบสหรัฐอเมริกาหรือไม่อย่างไร ผู้ที่ทำการศึกษาและค้นพบทฤษฎีแซ็คนี้ คือ ดร. วิลเลียม โออุชิ ศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัย University of California at Los Angeles จากการศึกษาของศาสตราจารย์พบว่าโครงสร้างของระบบการบริหารของทั้งสองประเทศไม่มีความแตกต่างกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือวิธีการบริหารงาน ทฤษฎีแซ็คที่ได้ค้นพบนี้เป็นทฤษฎีการบริหารงานที่อยู่ระหว่างทฤษฎีการบริหารงานในระบบแบบญี่ปุ่นของ ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ที่เรียกว่า ทฤษฎีวาย (Theory Y) กับทฤษฎีการบริหารงานในระบบแบบอเมริกาที่เรียกว่า ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) ดร. วิลเลียม โออุชิ ได้เรียกองค์กรที่ใช้ ทฤษฎีเอ็กซ์ ในการบริหารงานว่า “องค์กรแบบเอ” เป็นองค์กรที่พบได้ในประเทศตะวันตก และเรียกองค์กรที่ใช้การบริหารที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีวายที่ใช้ในการบริหารที่สหรัฐอเมริกาว่า “องค์กรแบบแซ็ค” และได้ตั้งชื่อองค์กรบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ใช้ในประเทศญี่ปุ่นว่า “องค์กรแบบเจ” องค์กรแบบแซ็คจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรแบบเจของญี่ปุ่น แต่มีลักษณะแตกต่างไม่เด่นชัดเหมือนองค์กรแบบเจของญี่ปุ่น (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2531, หน้า 180)

ตาราง 1 แสดงเปรียบเทียบลักษณะการบริหารงานขององค์กรแบบเจและองค์กรแบบเอ

องค์กรแบบเจ ของญี่ปุ่น	องค์กรแบบเอ ของอเมริกา
จ้างงานแบบตลอดชีวิต	จ้างงานแบบระยะสั้น
การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างช้าๆ	การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว
แนวทางอาชีพไม่เฉพาะด้าน	เจาะจงอาชีพเฉพาะด้าน
กลไกการควบคุมงานแบบทางอ้อม	กลไกการควบคุมงานแบบทางตรง
ตัดสินใจแบบเป็นกลุ่ม	ตัดสินใจแบบอิสระรายตัว
รับผิดชอบงานกันเป็นทีม	รับผิดชอบงานเป็นรายบุคคล
คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม	คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว

ที่มา: วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2531, หน้า 180

แนวคิดของทฤษฎีแซด (Theory Z) ในโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานจะมีลักษณะอยู่ระหว่างองค์กรแบบเจ และองค์กรแบบเอ ซึ่งองค์กรแบบแซดทำงานในลักษณะดังต่อไปนี้ (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2531, หน้า 180-181)

1. จ้างงานแบบระยะยาว แต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจในการย้ายงาน
2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าขนาด 10 ปี ถึง 15 ปี เพราะจะหาคนงานตะวันตกที่ใจเย็นพอไม่ได้ ระยะเวลาเพื่อเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว
3. แนวอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมั่นเวียนทำงานทุกๆ อย่างในบริษัท แต่องค์กรแบบแซดเปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในงานสายใดสายหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และการวางการตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากขึ้น
4. กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความเข้าใจขึ้นในองค์กร

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนรับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเอง

6. การคำนึงถึงผลประโยชน์เป็นแบบมีส่วนร่วม แต่ได้เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยให้เพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลในได้บังคับบัญชาให้มากขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกันและที่สำคัญคือ ให้ทุกๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะคนกับคน มิใช่ในฐานะเจ้านายกับลูกน้อง

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2531) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การติดตามงานที่รัดกุมและกระชับมากเกินไปนั้น กลับส่งผลให้เกิดการลดกำลังใจ หนองเหนียวต่อการพัฒนาทางจิตใจ และกระทบต่ออริสราภาพและเสรีภาพส่วนบุคคล แต่การปล่อยให้ทำงานไปอย่างอิสระนั้น จะทำได้เมื่อคนงานนั้นได้สร้างความไว้วางใจ แก่หัวหน้างาน และหัวหน้างานก็มั่นใจแล้วว่าเป้าหมายที่คนงานได้กำหนดไว้แล้วนั้นตรงกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรแบบเซ็ดได้ใช้การติดตามคุมงานเช่นกัน แต่ในขอบเขตจำกัดและมีความสมดุลกับการใช้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการคิดถึงหมู่คณะให้เกิดแก่องค์กร ปรัชญาขององค์กรคือ การรวมกลุ่มของคนที่มีความเท่าเทียมกันและทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและไว้วางใจซึ่งกันและกันในลักษณะเช่นนี้องค์กรแบบเซ็ดจะไม่ยึดถือการปกครองแบบระบบอาวุโสสมบูรณแบบ และไม่ยึดระบบความแยกอิสระต่อกันในการทำงานแต่จะใช้ส่วนประกอบจากทั้งสองแนวทางรวมกัน

แนวคิดและค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่น

การศึกษาแนวคิดและค่านิยมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นเพื่อศึกษาแนวคิดและค่านิยมต่างๆในการทำงานของชาวญี่ปุ่น ที่มาหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวคิดและค่านิยมการทำงานของชาวญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของชาวญี่ปุ่น

แนวคิดที่ถูกลมองว่ามีอิทธิพลต่อการทำงานของชาวญี่ปุ่นอย่างมากนั้นคือ แนวคิดเกี่ยวกับ ความสะอาด กับ ความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีมาจากอดีต การด้อยกว่าคนอื่น ๆ หรือไม่ได้ทำงานที่ดีถือว่าเป็นเรื่องน่าอาย ในทางกลับกันการมีความสุขในการที่ได้ทำงานที่ดีก็ถือว่าเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ ชาวญี่ปุ่นมีความรู้สึกว่าการที่คนอื่น ๆ ทำงานอย่างอุตสาหกรรม แต่ตนเองกลับเอาแต่เล่นไม่สนใจงานถือว่าเป็นเรื่องที่น่าอายหรือเป็นเรื่องที่เลวร้าย ชาวญี่ปุ่นมีคำหนึ่งที่เป็นรากฐานแนวคิดในการทำงานว่า 「働くことは善、遊ぶことは悪」 “การทำงานเป็นสิ่งที่ดีน่าชื่นชม การเล่นสนุกนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ดี” นอกจากนี้ชาวญี่ปุ่นมีคำกล่าวตั้งแต่อดีตว่า 「苦あは

は楽あり」 “ถ้ามีความทุกข์ยากก็就会有ความสุขสบาย” หมายถึง ถ้าทำงานเหน็ดเหนื่อยในตอนนี ในอนาคตจะสบายอย่างแน่นอน คำกล่าวนี้ก็ส่งผลให้ชาวญี่ปุ่นทำงานอย่างหนักเพื่อคาดหวังว่า อนาคตจะได้สุขสบาย ชาวญี่ปุ่นจะทุ่มเททำงานอย่างเหน็ดเหนื่อย นอกจากจะทำเพื่อตนเองแล้วยังคาดหวังว่า การทำงานตามนโยบายหรือทิศทางของบริษัทจะนำไปสู่การทำให้ประเทศชาติของตนพัฒนาด้วย (Eizaburo, 1997, pp.82-84) สภาพแวดล้อมทางกายภาพของประเทศญี่ปุ่นได้มีอิทธิพลต่อจริยธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นในด้านความเพียรพยายาม ซึ่ง พูจิโมโต (2538) ได้กล่าวถึง อิทธิพลที่มีต่อการทำงานของชาวญี่ปุ่นว่า ภูมิประเทศที่เป็นเกาะ และเกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้ง เช่น แผ่นดินไหว ลมมรสุมพายุไต้ฝุ่น อุทกภัย ทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญอันมีอยู่น้อยนิด ซึ่งเป็นลักษณะทางธรรมชาติทำให้เกิด การเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับความเสียหายต่างๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้และความเพียรพยายามมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรค ทำให้เกิดแนวคิดถึงการให้ความสำคัญกับความพยายามของมนุษย์หรือกระบวนการทำงานมากกว่าผลงาน และยังกล่าวถึงอิทธิพลจากทางศาสนาพุทธนิกายเซ็นกับปรัชญาขงจื้อว่าส่งผลต่อลักษณะการทำงานของชาวญี่ปุ่นโดยเน้นถึงความมีระเบียบวินัย ความขยันหมั่นเพียร ความสุภาพเรียบร้อย รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน

2. แนวคิดในการร่วมมือกันและการมีเป้าหมายร่วมกัน

การทำงานร่วมกันอย่างแข็งขันของชาวญี่ปุ่นมีภูมิหลังจากประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีภัยธรรมชาติ เช่น พายุ แผ่นดินไหว ภัยแล้ง ภูเขาไฟระเบิด เกิดขึ้นบ่อยๆ รวมทั้งภูมิหลังที่เป็นประเทศที่พ่ายแพ้สงคราม ส่งผลให้เกิดความทุกข์ยากแก่ชาวญี่ปุ่นอย่างมาก ในการฟื้นฟูนั้น หากแต่ละคนซึ่งมีความสามารถที่แตกต่างกันได้มาร่วมแรงร่วมใจก็สามารถฝ่าฟันและฟื้นฟูได้อย่างรวดเร็ว จากแนวคิดเช่นนี้จึงมีผลต่อการทำงานของชาวญี่ปุ่นในเรื่องของการทำงานร่วมกัน และการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่น ตลอดระยะเวลาในประวัติศาสตร์ที่พึ่งพากติกรรมและการประมงมีส่วนทำให้ทุกคนต้องร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อต่อสู้กับความทุกข์ยากที่เกิดจากภัยธรรมชาติซึ่งต้องทำงานหนัก เพียรพยายามเพื่อจะได้อยู่รอด ประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะเป็นเกาะอยู่โดดเดี่ยว ประชาชนอาศัยอยู่ในพื้นที่แบบร่วมมือกันในการทำมาหากิน โดยเฉพาะการปลูกข้าว การทำงานร่วมกันแบบกลุ่มกลายเป็นรากฐานการทำงานของญี่ปุ่นที่เป็นมิติเชิงกลุ่มที่เรียกว่า “มูระ (群)” การร่วมมือกันมาจากรูปแบบการทำนาข้าวด้วยกันแต่ดั้งเดิมและเหตุพื้นที่การทำนามีความจำกัดจึงทำให้ชาวนาต้องสามัคคีและร่วมมือกันเพื่อทำนาให้ได้ผลผลิตมากที่สุดรู้จักใช้ทรัพยากรร่วมกันและมีความสัมพันธ์ที่ดี การมีเป้าหมายร่วมกันนั้นยังคงหยั่งรากลึกในความรู้สึกนึกคิดของพนักงานบริษัทในประเทศญี่ปุ่น

3. ความเป็นกลุ่มนิยม

ความเป็นกลุ่มนิยมจะสื่อถึงการที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การให้เป้าหมายของกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายตนเอง ให้ความสนใจในความซื่อตรง ยึดมั่น และความผูกพันทางอารมณ์ที่มีต่อพวกเดียวกัน ประเทศญี่ปุ่นมีความเป็นกลุ่มนิยมสูง มีวัฒนธรรมที่ตึงเข้ม มีความกลมกลืนค่อนข้างมาก พฤติกรรมที่แสดงออกที่แตกต่างจากกลุ่มจะมีน้อย การกระทำที่ออกนอกกฎเกณฑ์หรือธรรมเนียมปฏิบัติมักจะไม่ได้รับการยอมรับและการแยกเป็นอิสระในบริบทขององค์กรมักจะถูกมองในทางลบเพราะหมายถึงการเห็นแก่ตัวไม่นับถือคนอื่น ๆ

4. ความรู้สึก “ลงเรือลำเดียวกัน”

ความรู้สึก “ลงเรือลำเดียวกัน” เป็นแนวคิดจากรากฐานเดิมของระบบศักดินาที่มองในเรื่องจิตสำนึกของความภักดีและการมีเป้าหมายปลายทางร่วมกันเป็นเรื่องที่สำคัญจนเป็นที่ยึดถือกันในบริษัทในปัจจุบัน มีการสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของบริษัทในหมู่พนักงานบริษัท มีการเปรียบว่าบริษัทเหมือนเรือที่ต้องท่องเที่ยวให้ถึงจุดหมายโดยที่จะต้องฝ่าฟันกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ และต้องมีการแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน พนักงานทุกคนต้องช่วยในการปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของบริษัท นอกจากนี้การตัดสินใจเป็นกลุ่มในการทำงานหรือการตัดสินใจในทางธุรกิจขององค์กรญี่ปุ่นจะเป็นการตัดสินใจที่ได้จากมติในที่ประชุม การปฏิบัติเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมเสมอของทุกคนในองค์กรญี่ปุ่นว่าสามารถที่จะรวมกลุ่มและหาคำตอบร่วมกันในการทำงานและการตัดสินใจ หากร่วมกันทำงานหรือตัดสินใจร่วมกันแล้วทุกคนก็จะมีควมรับผิดชอบต่อกันมากกว่าเรื่องส่วนตัว ดังเห็นได้จาก พนักงานชาวญี่ปุ่นทำงานล่วงเวลาจนดึกโดยไม่คิดค่าล่วงเวลาตอบแทน เนื่องจากเห็นว่างานของตนที่มีต่อส่วนรวมคั่งค้างไม่สามารถทำให้เสร็จได้ภายในเวลาทำงานปกติ (ทงง ลำไย, 2532, หน้า 29) วาตะนะเบะ (2533, หน้า 12) กล่าวเพิ่มเติมว่า พนักงานแต่ละกลุ่มงานจะมีความรับผิดชอบสูงแม้ว่าผู้จัดการอาจจะไม่มาทำงาน พนักงานแต่ละคนก็จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยความตั้งใจ

5. แนวคิดของคำว่า “งาน”

คำว่า “งาน” ในภาษาอังกฤษมีความหมายว่าต้องรับภาระแบกรับตรากตรำแต่ในภาษาญี่ปุ่นมีความหมายที่ถูกปลุกฝังว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ต้องทำงานหนัก งานที่ทำให้เหงื่อไหลไคลย้อยเต็มหน้าผากและมือเลอะเปรอะเปื้อนมีค่าอย่างยิ่ง คนญี่ปุ่นมีแนวคิดที่ว่าถ้าพวกเขาไม่ทำงานประเทศไม่สามารถดำรงอยู่ได้ เพราะประเทศไม่มีทรัพยากรธรรมชาติใดๆ และพื้นที่ที่สำหรับใช้เป็นที่ทำมาหากินมีเพียงร้อยละ 25 ของพื้นที่ทั้งหมดเท่านั้น พ่อแม่ครูอาจารย์มักจะสอนให้รู้จักคุณค่าของการทำงาน ให้พัฒนาและอุทิศตนให้งานตลอดชีพ เพื่องานนั้นจะมีความหมายต่อตนเอง ครอบครัวและประเทศชาติ (ฟูจิโมโต, 2538, หน้า 50) คนญี่ปุ่นจะตัดสินใจทำงานกับ

บริษัทใดบริษัทหนึ่งตั้งแต่เริ่มต้นชีวิตการทำงานและจะอยู่กับบริษัทนั้นจนตลอดชีวิต นอกจากนี้ชาวญี่ปุ่นจะคิดว่า การทำงานในบริษัทใหญ่ๆ ถือเป็นหน้าตาเป็นเกียรติและมีศักดิ์ศรีดีกว่า ดังนั้นทุกคนในบริษัทพยายามต่อสู้เพื่อให้บริษัทของตนเองได้เลื่อนขั้นไปเป็นบริษัทที่อยู่ในระดับขั้นแนวหน้า

6. การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับตน

ประเทศญี่ปุ่นในการรับวัฒนธรรมจากต่างประเทศนั้นไม่ใช่เป็นการรับเอามาทั้งหมด แต่เป็นลักษณะของการกลั่นกรองเลือกมาเฉพาะเรื่องแล้วนำมาทำการปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง ระบบและเทคนิคการบริหารที่รับมาจากภายนอกประเทศ เช่น โครงสร้างองค์กร การควบคุมคุณภาพ ระบบค่าจ้างเงินเดือน เทคนิคการประเมินบุคคล การวิเคราะห์งาน (นิตย สัมมาพันธ์, 2535) เหล่านี้ประเทศญี่ปุ่นก็มีการปรับและประยุกต์นำมาใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของตน

จากการศึกษาแนวคิดและค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่นดังกล่าวสรุปได้ว่า จากที่ประเทศญี่ปุ่นมีภูมิประเทศเป็นเกาะเกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้ง เป็นประเทศที่มีภูมิหลังเป็นประเทศที่แพ้สงครามรวมทั้งสมัยอดีตประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ทำสงครามมีทรัพยากรจำกัดจึงทำให้ชาวญี่ปุ่นมีค่านิยมในการทำงานเป็นกลุ่มอาศัยการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานและฝ่าฟันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน สำหรับชาวญี่ปุ่นการทำงานหนักถือว่าเป็นสิ่งที่ภาคภูมิใจเพราะความสำเร็จจากการทำงานหนักนอกจากจะมีความหมายต่อตนเองละครอบครัวแล้วยังมีความหมายต่อประเทศชาติด้วย

ค่านิยมและลักษณะการทำงานของไทย

การศึกษาค่านิยมและลักษณะการทำงานของไทยเพื่อศึกษาถึงที่มาของค่านิยม หรือพฤติกรรมในการทำงาน ลักษณะการทำงาน จุดเด่นในการทำงานของคนไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมและพฤติกรรมของคนไทยในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของคนไทยในการทำงาน สรุปได้ดังนี้ (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2535)

1.1 ค่านิยมการทำงานสังคมไทยมีค่านิยมที่วางเฉยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องของผู้อื่น รวมทั้งวางเฉยต่อสถานการณ์ทุกอย่าง ดังนั้น ทำให้เกิดลักษณะการทำงานที่เน้นความมีอิสระ ขาดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้คนไทยมีค่านิยมที่รักสนุก การดำเนินชีวิตแบบไทยจะเน้นความสนุกเฉพาะหน้าไม่คำนึงถึงอนาคตมากนัก คนไทยจะ

หลีกเลี่ยงการกระทำที่ไม่สนุก เช่น งานที่ต้องรับผิดชอบมากๆ หรืองานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ คนไทยอาจจะหยุดปฏิบัติกรกระทำตามภาระหน้าที่ถ้าพบว่างานนั้นไม่สนุก ถ้าชีวิตต้องอยู่ในสภาพที่เคร่งขรึมเอาจริงเอาจังตลอดเวลาหรืออยู่อย่างเจ็บบๆ ซึ่งเป็นลักษณะที่คนไทยไม่ชอบ ลักษณะเช่นนี้ก็มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคนไทยที่มีค่านิยมรักความสนุก คนไทยมีค่านิยมไม่ต่อสู้ดิ้นรนทำงานหนักเพื่อความสำเร็จในชีวิต ชอบทำงานเบาๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบมาก เมื่อทำงานหากเจออุปสรรคมักจะเลิกหรือเลี่ยงไม่ทำงานนั้นๆ คนไทยเน้นความสำคัญของค่านิยมส่วนบุคคลทำให้เกิดลักษณะปัจเจกชนนิยม จะไม่ผูกมัดกับเป้าหมายของสังคม เกิดความเพิกเฉยรักสนุก ซึ่งเป็นลักษณะขัดแย้งกับความมุ่งมั่นที่จะทำงานหนักอันเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับสังคมที่จะเข้าไปสู่ภาวะทันสมัยทางอุตสาหกรรม นอกจากนี้คนไทยยังมีค่านิยมที่รู้จักฉวยโอกาสมากกว่าที่จะมีค่านิยมสร้างโอกาสด้วยความอยากลำบาก คนไทยชอบฟังคำสั่งมากกว่าริเริ่มเอง ถ้าไม่มีคำสั่งก็จะไม่ทำ คนไทยเลือกงานไม่ชอบทำงานที่ห่างไกลความเจริญหรือห่างครอบครัว นิยมพอใจกับการทำงานให้แค่พอเสร็จ และอภัยให้กับข้อบกพร่องกันง่าย ๆ ทำให้ไม่เอาใจใส่กับความถูกต้องเรียบร้อยมากนักคนไทยต้องการงานที่มีอิสระเป็นงานที่ส่งเสริมความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ผูกพันกับระเบียบกฎเกณฑ์หรือการถูกบังคับควบคุมมากนัก เพราะการถูกควบคุมทำให้เสียความเป็นอิสระงานใดที่มีรายได้ดีแต่จะต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดคนไทยอาจลาออกจากงานนั้นเพื่อทำงานที่มีอิสระมากกว่า

1.2 พฤติกรรมการทำงานคนไทยนั้นทำงานโดยไม่มีกรวางแผนซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมการทำงานในลักษณะต่างๆ เช่น ทำงานโดยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รอให้เกิดปัญหา ก่อนแล้วจึงแก้ไข การแก้ไขปัญหาไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบที่ตามมา การทำงานในหน่วยงานต่างๆ มักรอให้หัวหน้าเสนอแนวทางปฏิบัติมากกว่าที่จะเสนอโครงการของตนเอง คนไทยส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียวซึ่งมีความสามารถเฉพาะตัว ที่มีลักษณะเช่นนี้เนื่องจากการทำงานคนเดียวมีโอกาสแสดงฝีมือได้เต็มที่ คนไทยมีลักษณะมุ่งตนเอง (Self-Oriented) ผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ คนไทยเชื่อว่ากิจกรรมทั้งหลายจะต้องพึ่งความสามารถของตนเอง คนไทยส่วนใหญ่จึงมีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียว เพราะทำงานคล่องตัวกว่า มีอิสระ สบายใจ และได้รับผลตอบแทนเต็มที่ คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ชอบทำอะไรตามลำพังมากกว่าที่จะรับผิดชอบทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม งานใดที่ทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายระยะยาวงานนั้นมักจะล้มเหลว หรือดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้ยาก กลุ่มในสังคมไทยมักจะเป็นกลุ่มชั่วคราวเมื่อบรรลุเป้าประสงค์แล้วกลุ่มจะสลายทันทีเนื่องมาจากคนไทยมีลักษณะเป็นตัวของตัวเองโดยไม่ผูกพันกับ

สังคมหรือสถาบัน คนไทยมีลักษณะพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญและคนไทยมีความรู้สึกตามสบายไม่ผูกพันกับสิ่งที่ทำให้ความสบายลดลง คนไทยนั้นขาดระเบียบวินัยชอบทำตามความพอใจของตนเองโดยไม่คำนึงถึงกฎเกณฑ์ของสังคมและองค์กร ในการทำงานคนไทยอาจจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานไปตามที่ตนพอใจ

2. วัฒนธรรมไทยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์กรของคนไทย

คนไทยมีอัตราสูง มีความรู้สึกเป็นที่อิสระมาก ตลอดจนมีความภูมิใจและเกียรติภูมิของตนสูง คนไทยไม่สามารถทนต่อการล่วงล้ำอัตราของตนเองโดยผู้อื่นได้ คนไทยถึงแม้จะมีลักษณะที่สงบเสถียร แต่หากได้รับการดูถูกตนหรือคนในกลุ่มของตน คนไทยก็ไม่สามารถจะทนนิ่งเฉยได้ พฤติกรรมนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของหน้าตาหรือเกียรติภูมิในสังคมไทย (Komin, 1990, p.113 อ้างอิงใน ทิม คีลี และสุนันทา เสี่ยงไทย, 2552) หน้าตาในทางสังคมมีความสำคัญ ดังนั้นคนไทยจะมีการประนีประนอมเพื่อหลีกเลี่ยงป้องกันไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกันโดยไม่จำเป็น รวมทั้งวิธีการทางอ้อมที่แสดงถึงความไม่ยินดีหรือไม่พอใจ การแสดงออกโดยตรงนั้นจะเป็นความรู้สึกทางลบในที่สาธารณะ ค่านิยมในการรักษาความสามัคคีกลมเกลียวและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยตรงมีความสำคัญต่อสังคมไทยเกี่ยวกับการเก็บความรู้สึก

ศุภชัย มนัสไพบุลย์ (Manusphaaibul, 1994 อ้างอิงใน ทิม คีลี และสุนันทา เสี่ยงไทย, 2552) กล่าวว่า "สังคมไทยของเราเป็นสังคมที่เราเรียนรู้ตั้งแต่เด็กๆ ว่าจะต้องเก็บงำความรู้สึกไม่พอใจ แล้วพูดออกมาอย่างเปิดเผยว่า "ไม่เป็นไร" ในขณะที่จริงๆ แล้วมีผลกระทบต่อความรู้สึกของเรามาก" จากดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอัตราหรือหน้าตาในสังคมของไทยที่เป็นพื้นฐานบนค่านิยมหลัก เช่น การรักษาหน้า การหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ และการเกรงใจ การรักษาอัตราของตนคือพื้นฐานของปฏิสัมพันธ์ของคนไทยทั้งหมด ทั้งในความคุ้นเคยจนถึงความไม่คุ้นเคยและ ความเหนือกว่ากับความด้อยกว่า ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงและความระมัดระวังในเรื่องที่ตนเองจะจัดการกับอัตราของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร เมื่อจะเกิดความขัดแย้ง คนไทยก็จะสังเกตโดยสัญชาตญาณ คนไทยมีความกังวลใจมากในเรื่องการรักษาหน้า จนกระทั่งมีคำกล่าวที่ว่า "เสียเงินไม่ว่า อย่าเสียหน้า"

การรักษาหน้าในสังคมไทยมักจะมีค่านิยมต่อการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นด้วย ค่านิยมในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม มีดังนี้ (ทิม คีลี และสุนันทา เสี่ยงไทย, 2552)

1. ห่วงใยเอาใจใส่และเกรงใจ
2. เมตตาและช่วยเหลือ
3. การตอบสนองต่อสถานการณ์และโอกาส
4. ความมีขันติและควบคุมตนเองและยับยั้งชั่งใจ

5. สุขภาพและถ่อมตน
6. สงบและระมัดระวัง
7. พอใจในสิ่งที่มี
8. ความสัมพันธ์ทางสังคม

ค่านิยมเหล่านี้ได้ปลูกฝังอย่างลึกซึ้งและมีการปฏิบัติอยู่ในชีวิตประจำวัน รวมทั้งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์กรของไทย เป้าหมายหลักกลุ่มค่านิยมที่มุ่งปรับความสัมพันธ์ให้ราบรื่นคือ ควรจะระมัดระวังไม่ทำร้ายจิตใจ ความรู้สึกหรืออึดตาของอีกคนหนึ่ง ซึ่งหมายถึง เป็น การดีที่สุดในที่จะไม่วิจารณ์หรือไม่ปฏิเสธความเมตตาและความหวังดีของอีกบุคคลหนึ่ง ถึงแม้จะขัดกับความรู้สึกของตนก็ตาม

การลงโทษที่ทำให้เกิดการละอายใจ เช่น การไม่เห็นด้วย เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในบริษัทญี่ปุ่น พนักงานใหม่ของบริษัทญี่ปุ่นจะผ่านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ให้เข้าใจในสังคมของบริษัทญี่ปุ่นในช่วง 5 ปีแรกของการจ้างงาน การกระทำที่เป็นการลงโทษโดยการไม่ได้รับการยอมรับ เป็นเรื่องธรรมดา ผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าเป็นแนวทางที่ดีในการสอนวัฒนธรรมองค์กร ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นจะใช้คำรุนแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยปลูกฝังความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และทำงาน ลักษณะเช่นนี้เป็นวิธีการที่เรียกว่า “การเขียนดีด้วยความรัก” ผู้จัดการทั้งหลายใช้วิธีนี้เพื่อช่วยให้พนักงานของตนเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของบริษัทและธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจ ซึ่งจะแตกต่างในประเทศไทยผู้จัดการชาวไทยมักจะใช้ “การชมเชย” เป็นเครื่องมือในการจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับพนักงานไทยได้มีการให้ผู้สัมภาษณ์ลงคะแนนเสียงให้กับประเภทของนายที่เขานิยมชมชื่นที่สุด ส่วนใหญ่พอใจนายที่ให้คำชมเชยมากกว่านายที่ไม่ให้คำชมเชย (นิรติ พัฒนะศรัย, 2003 อ้างอิงใน ทิม คีลี และสุนันทา เสียงไทย, 2552)

ชเวียร์เซ็คและโอนิชิ (Swierczek and Onishi, 2002 อ้างอิงใน ทิม คีลี และสุนันทา เสียงไทย, 2552) กล่าวว่า พนักงานคนไทยมักจะเข้าใจวิธี “การเขียนดีด้วยความรัก” ของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นผิด คนไทยใส่ใจถือจากคำพูดที่ถูกกล่าวหาว่า พร้อมกับรู้สึกว่าคุณเองถูกประเมินในทางลบ ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจะไม่ค่อยได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ตรงกันข้าม ความเห็นใดๆ จากผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมักจะเป็นทางลบ ประเทศญี่ปุ่นกับประเทศไทยมีความแตกต่าง 4 ประการ ในผลกระทบของการกระทำที่เป็นการลงโทษ

1. ไม่มีประเพณีในประเทศไทยที่ดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในการฝึกอบรม หรือ กระบวนการสังคมประกิต การวิพากษ์วิจารณ์เป็นความผิดอย่างใหญ่หลวง

2. ผู้จัดการชาวไทยไม่ค่อยวิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา คุณงามความดีของผู้จัดการไทย คือ การแสดงออกซึ่งความใจดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิด เช่น โดยการพูดว่า “ไม่เป็นไร”

3. ผู้จัดการชาวไทยวิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่วนตัว ซึ่งไม่เคยดูค่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนต่อหน้าคนอื่น ๆ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมักจะกระทำเช่นนี้เพื่อวัตถุประสงค์ให้เกิดการเรียนรู้ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ

4. ผู้จัดการชาวไทยพยายามอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผลกระทบของความผิดรุนแรงนั้นจะมีผลกระทบถึงความสัมพันธ์ที่กลมเกลียวของสังคมในที่ทำงาน (Harmony) ซึ่งเป็นผลลบในสังคมไทย

สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งแนวคิดเดียวกันนี้ก็มิได้อยู่ในสังคมญี่ปุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอันเป็นพื้นฐานสำหรับการทำธุรกิจ คนไทยมีความระมัดระวังมากที่จะไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อความสัมพันธ์ในระหว่างคนไทยด้วยกัน และกับบุคคลชาติอื่น ๆ

คำที่ว่า “สบาย” (ดีหรือน่ายินดี) (pleasant or well) และ “สนุก” (fun or enjoyable) ในทัศนคติของไทยคือ ถ้ากิจกรรมหรือสถานการณ์นั้นไม่สนุกหรือไม่น่ายินดีแล้ว คนไทยโดยทั่วไปจะไม่ค่อยสนใจ ซึ่งจะสวนทางกับทางตะวันตกและค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับญี่ปุ่น ในแง่คิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นรู้สึกว่ พนักงานชาวไทยใช้เวลามากเกินไปในการพูดคุยกันกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับงาน การไม่เห็นด้วยอย่างชัดเจนกับพฤติกรรมเช่นนั้นในแง่ของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นอาจจะนำไปสู่สภาพการทำงานที่ไม่ค่อยสนุก และอาจจะมีผลที่ตามมาในทางลบ (ทิม คีลี และสุนันทา เสียงไทย, 2552)

นอกจากนี้ การให้ผู้ที่มีความอาวุโสกว่ามีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมองค์กรของไทย การตัดสินใจของเจ้าหน้าที่อาวุโสจะได้รับการยอมรับว่าถูกต้อง และในองค์กรของไทย ความว่านอนสอนง่ายมีความสำคัญเป็นคุณสมบัติที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับความสำเร็จและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Hess, 2001 อ้างอิงใน ทิม คีลี และสุนันทา เสียงไทย, 2552)

จากการศึกษาค่านิยมและลักษณะการทำงานของไทย สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะการทำงานของคนไทยคือ เป็นการทำงานที่เน้นความมีอิสระจะหลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้ความพยายามสูงหรือการทำงานที่มีกฎระเบียบหรือการควบคุมที่เข้มงวด คนไทยจะรู้จักเก็บความรู้สึก

ทางลบเพื่อการประนีประนอมหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งโดยตรงซึ่งลักษณะดังกล่าวเพื่อรักษาความสามัคคีกลมเกลียว นอกจากนี้คนไทยมักจะให้ความสำคัญและยอมรับความคิดของผู้อาวุโสกว่าเสมอ

แนวทางปฏิบัติในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

การปฏิบัติตนที่เหมาะสมในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นเป็นสิ่งที่สำคัญ การปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมสามารถช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เซอิกะซึเอะ ซุฟูโตะ (สุภา ปัทมานันท์ (แปล), 2539) ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติและมารยาทในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นไว้มากมายหลายประเด็นซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและนำประเด็นที่สำคัญมาดังนี้

1. การใช้คำสุภาพในภาษาญี่ปุ่นและการทักทาย

1.1 การใช้คำสุภาพในบริษัทญี่ปุ่นเนื่องจากการทำงานกับผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างเป็นชาวญี่ปุ่นและในการทำงานที่บริษัทในบางโอกาสก็อาจจะต้องมีการติดต่อพูดคุยกับบริษัทญี่ปุ่นอื่นๆ ที่เป็นลูกค้าด้วยดังนั้นภาษาญี่ปุ่นจึงมีความสำคัญในการปฏิบัติงานดังกล่าว โดยเฉพาะการใช้คำยกย่อง คำถ่อมตัวและคำสุภาพ ซึ่งเป็นระดับภาษาที่สำคัญในภาษาญี่ปุ่นเพื่อใช้ในการสนทนาในแวดวงการทำงานและธุรกิจ ซึ่งคำทั้งสามชนิดนี้จะมีการใช้ร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการสนทนา (Hinata, 2000)

เซอิกะซึเอะ ซุฟูโตะ (สุภา ปัทมานันท์ (แปล), 2539, หน้า 24) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญในการใช้คำสุภาพไว้ว่า“ขั้นแรกของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นคือ การใช้คำสุภาพให้ถูกต้องเหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ลูกค้าของบริษัท การใช้คำพูดอย่างไม่ถูกต้องเหมาะสมจะถูกดูถูกความสามารถได้”

มาริโกะ โอฮาตะ และคณะ (ม.ป.ป.) ได้ให้กล่าวเกี่ยวกับการใช้คำยกย่องและคำถ่อมตัว ดังนี้ คำยกย่องเป็นการแสดงออกถึงการให้เกียรติแก่คู่สนทนาและกริยาของคู่สนทนา การใช้นั้นจะใช้กับ ผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้พูด และลูกค้าชาวญี่ปุ่นผู้ที่เข้ามาติดต่อในบริษัทส่วนคำถ่อมตัวเป็นคำที่ใช้แสดงความถ่อมตนในกริยาหรือสิ่งเกี่ยวกับผู้พูด บุคคลที่อยู่ในกลุ่มหรือบริษัทเดียวกับผู้พูด

นอกจากนี้คำถ่อมตัว คือการถ่อมตัวผู้พูดเพื่อเป็นการยกย่องผู้ฟัง บุคคลที่ควรใช้คำยกย่องด้วย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโสกว่า ลูกค้า บุคคลนอกบริษัท เวลาพูดคุยสนทนากับบุคคลเหล่านี้เกี่ยวกับกริยาและสิ่งเกี่ยวกับตนเองก็จำเป็นต้องใช้คำถ่อมตัว ในกรณีที่พูดคุยกับบริษัทญี่ปุ่นอื่นที่เป็นลูกค้านั้น หากตนเองมีการพูดถึงบุคคลที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าในบริษัทตนเองก็ตาม ต้องพูดถึงบุคคลเหล่านั้นโดยใช้คำถ่อมตัวด้วย

(เซอิคะซึเอะ ซุฟูโตะ (สุภา ปัทมานันท์, แพล), 2539, หน้า 25-26) เนื่องจากเมื่อมีการสนทนากับบริษัทลูกค้าซึ่งถือว่าเป็น “คนนอก” เมื่อตนเองกล่าวถึง “คนใน” (คนที่อยู่ในบริษัทเดียวกับตน) จะไม่ใช่คำยกย่องต่อ “คนใน” แต่อย่างใด

คำสุภาพ โดยหลักทั่วไปคือการใช้รูป “เดส (です)” กับ “มัส (ます)” คำสุภาพนั้นจะมีการใช้ร่วมกันกับ คำยกย่องและคำถ่อมตัวด้วย หากมีการใช้คำยกย่องและคำถ่อมตัว แต่ไม่มีการใช้คำสุภาพร่วมด้วยแล้ว ก็ไม่อาจแสดงความหมายของการเคารพยกย่องให้เกียรติแก่คู่สนทนาได้โดยสมบูรณ์แม้จะมีการใช้คำกริยาที่เป็นคำยกย่องหรือคำถ่อมตัวก็ตาม แต่ท้ายประโยคไม่ใช้รูป “มัส (ます)” ซึ่งเป็นรูปสุภาพ ก็ไม่ได้แสดงความยกย่องอย่างครบถ้วน

1.2 การทักทายการทักทายซึ่งกันและกันเป็นการเปิดใจออกให้อีกคนหนึ่งคนรับรู้ การสื่อสารนั้นจะเริ่มต้นจากการทักทาย การทักทายบ่งบอกถึงบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ การทักทายไม่เป็นนั้นจะถูกประเมินค่าในทางลบก่อนที่จะประเมินกันถึงความสามารถ ดังนั้นต้องระวังในเรื่องการทักทาย ในตอนเช้า ตอนเช้าทำงานการทักทายด้วยน้ำเสียงที่แจ่มใสมีส่วนช่วยให้การทำงานในวันนั้นๆ สดใสราบรื่นด้วย การทักทายควรจะเริ่มต้นจากตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้คนอื่นทักทายมาก่อนธรรมเนียมปฏิบัตินั้นส่วนใหญ่ผู้อาวุโสน้อยกว่าจะทักทายผู้อาวุโสมากกว่า แต่หากผู้อาวุโสมากกว่า เช่น ผู้จัดการ หรือหัวหน้าแผนก ทักทายผู้อาวุโสน้อยกว่า ผู้อาวุโสน้อยกว่าก็ต้องรีบทักทายตอบกลับทันที

2. การรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

ในการทำงานนั้นเริ่มต้นจากการได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในบริษัท เมื่อผู้บังคับบัญชาเรียกให้รับคำสั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องขานรับด้วยความกระตือรือร้นใจจัดเตรียมกระดาษ ปากกาเพื่อจดบันทึกคำสั่งในขณะที่ผู้บังคับบัญชาอธิบายหรือชี้แจงคำสั่ง ถึงแม้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจหรือมีคำถาม ก็ควรฟังให้จบก่อนแล้วจึงค่อยถามหรือแสดงความคิดเห็น ไม่ควรพูดแทรกกลางระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาพูดเพราะจะทำให้ลำดับเรื่องเสีย ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ฟังที่ดี ในคำสั่งของผู้บังคับบัญชาย่อมมีประเด็นที่สำคัญๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาควรฟังให้ถูกต้องครบถ้วน และไม่ลืมที่จะมีการจดบันทึกเพื่อไม่ให้เกิดการลืม เมื่อฟังคำสั่งจบควรทวนคำสั่งเพื่อเป็นการยืนยันและเพื่อให้เข้าใจตรงกัน หากมีข้อเสนอหรือความคิดเห็นก็ให้แสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีที่อ่อนน้อมถ่อมตัวสุภาพภายหลังรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ในตอนปฏิบัติงานจริงหากเกิดปัญหาขึ้น ควรปรึกษากับผู้บังคับบัญชาอย่าดำเนินงานไปโดยปล่อยปัญหาทิ้งไว้เพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด และป้องกันปัญหาที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยากลำบากมากขึ้น ควรปรึกษาผู้บังคับบัญชาไม่ควรตัดสินใจเองโดยพลการ และไม่ควรเก็บปัญหาไว้เพียงคนเดียว

3. รายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

ภายหลังมีการรับคำสั่งให้ปฏิบัติงานแล้วควรต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานว่า เป็นอย่างไร ราบรื่นหรือมีข้อปัญหาอย่างไร เพื่อหากมีปัญหาก็จะสามารถแก้ไขได้ทันที่ ฟังระลึกไว้ว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีความเกี่ยวข้องกับแผนกหรือฝ่ายรวมไปถึงบริษัทของตน ดังนั้นการรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเป็นระยะๆจึงมีความสำคัญ

4. แต่งกายให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงาน

การทำงานในสถานที่ทำงานเครื่องแต่งกายควรสะอาด เหมาะสมกับสถานที่ทำงาน สวมใส่แล้วเคลื่อนไหวได้คล่องและทำให้ผู้คนรอบข้างเกิดความรู้สึกที่ดีด้วย โดยคำนึงถึงเวลา สถานที่ และโอกาสเป็นสำคัญ สำหรับสุภาพสตรีที่ผมยาว รวบผมให้เรียบร้อย ไม่ปล่อยให้คลายยาวจนกว่าจะถึงเวลาเลิกงาน ไม่ใช้เครื่องประดับรุงรัง สุภาพบุรุษไม่ควรไว้หนวดเคราควรจะโกนออกให้เรียบร้อย

5. การรักษาเวลา

ในการเข้าทำงานควรจะเข้าก่อนเวลาประมาณ 10 นาที เพื่อเตรียมตัวที่ทำงาน การวิ่งกระหืดกระหอบมาทันเวลางานพอดีนั้นเป็นกริยาที่ไม่เหมาะสม และควรระลึกเสมอว่าไม่ควรเข้าทำงานสายเด็ดขาด หากเกิดเหตุจำเป็นสุดวิสัยที่ทำให้ต้องเข้าทำงานสายควรรีบแจ้งหรือติดต่อบริษัทที่ทำงานให้ทราบโดยเร็ว นอกจากเวลาในการเข้าทำงานที่ต้องรักษาให้ตรงเวลาอย่างเคร่งครัดแล้ว เวลาประชุม หรือเวลานัดหมายต่างๆ ก็ควรรักษาเวลาให้ตรงเวลาด้วย เพราะหากทุกคนสายคนละ 5 นาที การประชุมที่มีคนเข้าร่วม 10 คน ก็ล่าช้าเสียเวลาไปถึง 50 นาที ทำให้งานอื่นๆ ที่ถัดไปต้องเลื่อนออกไปอีกซึ่งจะมีผลต่อผลของการทำงานอย่างแน่นอน

นอกจากนี้ การรีบเก็บของบนโต๊ะทำงานหรือเตรียมตัวที่ออกจากที่ทำงานก่อนเวลาเลิกงาน เป็นสิ่งที่ไม่สมควรกระทำต้องทำงานจนถึงเวลาเลิกงาน การแสดงอาการรีบร้อนออกจากที่ทำงานในทันทีที่งานเลิกจะทำให้ถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่มีความตั้งใจจดจ่อกับงานที่ทำ

6. มีการแจ้งให้ทราบในกรณีขาดงานหรือกลับเร็ว

เมื่อทราบว่าตนเองมีความจำเป็นต้องขาดงานหรือมีความจำเป็นที่ต้องกลับเร็วกว่าเวลาปกติ ต้องรีบแจ้งหัวหน้างานให้ทราบทันที อาจจะล่วงหน้า 1 วันหรือล่วงหน้า 1 สัปดาห์ งานในส่วนของตนต้องรีบนัดหมายหรือบอกกล่าวแก่เพื่อนร่วมงานไว้ เพื่อเวลาที่ตนไม่อยู่ เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ จะได้ปฏิบัติงานได้ต่อเนื่องหรือหากจำเป็นต้องฝากงานให้กับใคร ก็ต้องกล่าวขอรับรองอย่างสุภาพ และอธิบายรายละเอียดให้ชัดเจน ในกรณีฉุกเฉินหยุดกะทันหันก็ต้องแจ้งให้หัวหน้างานทราบทันทีเพื่อที่หัวหน้างานจะได้กำหนดวางแผนในการทำงานต่อไปได้

7. ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสม

ในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นการทำงานเป็นกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกคนในบริษัท ดังนั้นการประพฤติปฏิบัติตนไม่ควรทำตามใจตนเอง ไม่พูดให้ร้าย นินทาผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ไม่ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เด่นเกินกว่าผู้อื่น ควรให้ความร่วมมือกับทุกคนมีความเคารพซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การควบคุมอารมณ์และความรู้สึกเป็นสิ่งสำคัญ การมีที่ท่าเปลี่ยนไปตามอารมณ์ในแต่ละวันเป็นสิ่งไม่ควรปฏิบัติ การทำงานในแต่ละวันควรมีบุคลิกภาพที่กระฉับกระเฉงเอาจริงเอาจังพร้อมที่ทำงานตลอดเวลาไม่ควรแสดงกริยาที่เฉื่อยชาหรือเบื่อหน่าย

8. การยอมรับผิดเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด

ความผิดพลาดในการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานของตนเอง ไม่ว่าความผิดพลาดนั้นจะเล็กน้อยเพียงใด หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ต้องแสดงความรับผิดชอบและพร้อมจะแก้ไขให้ถูกต้องและเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดใหญ่ๆเกิดขึ้น ต้องใช้วิจรรณญาณอย่างดีก่อนลงมือปฏิบัติงาน หากเกิดความผิดพลาดไม่ควรแก้ไขโดยลำพังเพราะอาจจะทำให้เกิดความเสียหายยิ่งขึ้นไปอีกได้ ในขณะเดียวกันเมื่อทำผิดพลาดแล้วก็ไม่ควรโยนความผิดให้ผู้อื่นหรือแก้ตัวต่างๆ นานา เพราะจะทำให้หมดความเชื่อถือและสร้างความโกรธหรือไม่พอใจให้ผู้อื่นอีกด้วย

9. การลุกออกจากโต๊ะที่ทำงาน

เมื่อลุกออกจากโต๊ะที่ทำงานควรบอกเพื่อนร่วมงานที่อยู่ข้างๆ ให้ชัดเจนว่า "ไปที่ไหนไปทำอะไร ให้หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ และจะกลับมาเมื่อไร" ถ้าไม่มีใครอยู่บริเวณนั้น ควรเขียนลงบนกระดานบันทึกแล้ววางบนโต๊ะในที่มองเห็นได้ง่ายชัดเจน ในการทำงานบางครั้งขณะที่ลุกออกจากโต๊ะที่ทำงานไปทำธุระหากมีโทรศัพท์ด่วนจากลูกค้าเข้ามา ผู้รับโทรศัพท์ไม่อาจบอกลูกค้าได้ว่าเราอยู่ที่ใด ไม่สามารถติดต่อได้ ถึงแม้สำหรับตนเองคิดว่าออกไปแค่ 5 นาที หรือไปใกล้ๆ ไม่จำเป็นต้องบอกใครก็ได้ นั่นสำหรับคนที่ไม่รู้ว่าเราไปอยู่ที่ไหน ก็เหมือนกับว่าเราอาจไปที่ไหนไกลๆ หรือนานๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นการหายไปโดยไม่บอกกล่าวให้ทราบนั้นย่อมทำให้ผู้ร่วมงานเดือดร้อน นอกจากนี้ถึงแม้ว่าจะมีการเขียนบันทึกว่าจะกลับเข้ามาที่ทำงานเวลาใด แต่หากไม่รักษาเวลา ก็ไม่มีประโยชน์ใด มีค่าเท่ากับไม่ได้เขียนบันทึก สมมุติว่าในระหว่างที่ตนเองไม่อยู่ อาจจะมีโทรศัพท์เข้ามา เพื่อนร่วมงานรับโทรศัพท์แจ้งว่าจะกลับเข้ามาบ่ายโมงแต่ปรากฏว่าหลังบ่ายโมงก็มีโทรศัพท์มาหาหลายครั้งแต่ตนเองไม่อยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้อาจจะทำให้ฝ่ายที่โทรศัพท์เข้ามารวมไปถึงเพื่อนร่วมงานที่รับโทรศัพท์ไม่พอใจและหมดความเชื่อถือไปได้ หากเป็นเหตุสุดวิสัย เช่น เกิดอุบัติเหตุ หรือไม่อาจจะกลับเข้ามาที่ทำงานในช่วงเวลาที่บอกหรือบันทึกไว้ได้

ควรจะมีโทรศัพท์หรือติดต่อไปที่ทำงานทันทีและควรสอบถามเพื่อนร่วมงานด้วยว่ามีโทรศัพท์หรือธุระด่วนถึงตนเองหรือไม่

10. ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของโต๊ะทำงาน

สิ่งของบนโต๊ะทำงานควรจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยไม่รกเกื่อนกกลาง เมื่อเวลาลุกออกจากโต๊ะที่ทำงาน แม้จะเป็นเพียงชั่วคราวก็ควรเก็บของบนโต๊ะให้เรียบร้อย โดยเฉพาะเอกสารสำคัญไม่ควรวางไว้เกื่อนกกลางเพราะถ้าเกิดหายุขึ้นมามีโอกาสจะเกิดความเดือดร้อนได้ นอกจากนี้อาจจะถูกตำหนิได้ในความไม่มีระเบียบวินัยของตนเอง

11. การใช้โทรศัพท์ส่วนตัว

ในการทำงานเวลาเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งในระหว่างทำงานไม่ควรทำธุระเรื่องส่วนตัว ถ้ามีเพื่อนมาหาระหว่างเวลางานควรบอกให้รอจนกว่าเวลาพักหรือนัดหมายเวลาหลังเลิกงาน นอกจากนี้ในเวลางานไม่ควรใช้โทรศัพท์คุยเรื่องส่วนตัว ถ้าเป็นเรื่องเร่งด่วนไม่สามารถคุยในช่วงเวลาพักควรมีการขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อน โทรศัพท์ส่วนตัวที่โทรเข้ามานั้น ไม่ว่าจะ เป็นเพื่อนหรือคนรัก ก็ต้องบอกปิดขอโทรศัพท์กลับภายหลัง ไม่ควรพูดคุยโทรศัพท์นานเด็ดขาด ควรบอกคนใกล้ชิดว่าไม่ควรโทรศัพท์เข้ามาในช่วงระหว่างเวลาทำงาน การคุยโทรศัพท์เรื่องส่วนตัว เป็นเวลานานในเวลาทำงานนั้นเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

12. การใช้เครื่องใช้และอุปกรณ์ของบริษัท

กระดาษหัวจดหมายบริษัท ของจดหมายที่ชื่อบริษัท ไม่ควรนำมาใช้ส่วนตัวเด็ดขาด เครื่องใช้สำนักงาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร มีไว้ใช้เพื่องานของบริษัทเท่านั้น เครื่องเขียนต่างๆ ไม่ควรนำมาใช้ส่วนตัว ของทุกอย่างของบริษัทจะถูกคำนวณเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัททั้งสิ้น นอกจากนี้ควรจะใช้ของๆ ในบริษัทอย่างระมัดระวังด้วย

13. ความอาวุโสในที่ทำงาน

ในที่ทำงานหรือบริษัทมีลำดับขั้นผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ซึ่งต้องให้ความเคารพผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นผู้บังคับบัญชา สำหรับรุ่นพี่ที่สนิทสนมด้วยนั้น ไม่ควรพูดจาดีเสมอหรือไม่ควรแสดงกริยาที่แสดงถึงความไม่เคารพหากเป็นบุคคลที่ให้ความสนิทสนมด้วยแล้วยังต้องแสดงความเคารพมากขึ้นนอกจากนี้การไปตีมด้วยกันหลังเลิกงานเพื่อเพิ่มความสนิทสนมนั้น ต้องพึงระวังกริยามารยาทที่แสดงต่อผู้อาวุโสกว่าด้วย ควรระมัดระวังควบคุมสติไม่แสดงกริยาที่ล่วงเกินเด็ดขาด

14. การสูบบุหรี่ในเวลาพักเท่านั้น

ในระหว่างเวลาทำงาน ควรงดสูบบุหรี่ ถ้าต้องการสูบบุหรี่เพื่อให้สมองปลอดโปร่ง ควรสูบบุหรี่ในช่วงเวลาพักเท่านั้น ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่รณรงค์งดสูบบุหรี่เพราะบุหรี่เป็นสาเหตุของโรคมะเร็ง การสูบบุหรี่ในสถานที่ที่มีคนนั่งทำงานอยู่มากถือว่าเป็นการรบกวนผู้อื่น ดังนั้นควรสูบบุหรี่ในสถานที่ที่จัดไว้ให้เท่านั้น

15. ใช้เวลาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์

ภายหลังเมื่อทำงานของตนเองเสร็จแล้ว หยิบนิตยสารออกมาอ่านอย่างสบายใจ หรือนั่งทอดอารมณ์ไปเรื่อยๆ นั้น เป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ เนื่องจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ยังมีงานยุ่งอยู่มาก เมื่อตนว่างหรือทำงานในส่วนของตนเองเสร็จแล้วควรอาสาช่วยทำงานของเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานด้วย

16. งานล่วงเวลา

การทำงานในหน้าที่ควรพยายามวางแผนให้สามารถทำเสร็จทันภายในเวลา แต่ในกรณีที่ทำไม่เสร็จและได้รับคำสั่งให้ทำงานล่วงเวลาควรเต็มใจที่จะทำ ไม่ควรแสดงท่าทางกิริยาที่รังเกียจหรือไม่พอใจแล้วรีบเร่งทำให้เสร็จ การทำงานด้วยความเต็มใจกับการทำงานด้วยความรู้สึกถูกบังคับไม่เต็มใจทำ ย่อมส่งผลทำให้งานออกมาแตกต่างกัน ถ้าหากมีความจำเป็นที่ไม่สามารถทำงานล่วงเวลาได้ ควรอธิบายเหตุผลให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทราบ

จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติและมารยาทในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นสรุปได้ว่าการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นนั้นการเข้าใจในภาษาญี่ปุ่นโดยเฉพาะระดับของภาษาที่ใช้ในการทำงานได้แก่ คำยกย่อง คำถ่อมตัวและคำสุภาพเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งผู้ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นควรจะเรียนรู้และศึกษาไว้ นอกจากนี้ ธรรมเนียมการปฏิบัติในบริษัทญี่ปุ่นก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่น การให้ความเคารพผู้อาวุโสโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การรายงานความคืบหน้าในการทำงานเป็นระยะๆ การทำงานล่วงเวลา มารยาทและการปฏิบัติตนในที่ทำงานนั้นควรปฏิบัติให้อยู่ในกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัดอยู่เสมอ เช่น การแต่งกายให้เหมาะสม การตรงต่อเวลารวมทั้งกิริยาที่แสดงออกในที่ทำงานไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลางานหรือช่วงเวลาพักควรคำนึงถึงความเหมาะสมและภาพลักษณ์ของบริษัทเป็นสำคัญ

ข้อมูลเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูนเพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไป ประวัติการจัดตั้ง ประเภทของอุตสาหกรรม ซึ่งเกี่ยวกับการจัดตั้งและสถานภาพนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ข้อมูลจากสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ (2554)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือขึ้นที่จังหวัดลำพูน เมื่อปี พ.ศ.2526 สอนนโยบายของรัฐบาล ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2550-2524) ว่าด้วย เรื่องของการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาคต่างๆ และเพื่อการพัฒนาเมืองหลัก เมืองรองของภาคต่างๆ ที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือปัจจุบันมีความพร้อมด้าน สาธารณูปโภค แรงงาน วัตถุดิบทางการเกษตร ระบบสื่อสาร และการคมนาคม นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูน ทำการดำเนินการก่อสร้างและพัฒนาพื้นที่ในเดือนเมษายน พ.ศ.2526 ก่อสร้างแล้วเสร็จในเดือนมีนาคม พ.ศ.2528 ใช้เงินทุนก่อสร้างทั้งหมด 438 ล้านบาท

1. สถานที่ตั้งนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ตั้งอยู่หลักกิโลเมตรที่ 69 บนทางหลวงสายที่ 11 ช่วงระหว่างลำปาง-เชียงใหม่ซึ่งมีระยะห่างจากจังหวัดเชียงใหม่ 33 กิโลเมตร มีพื้นที่รวมประมาณ 1,788 ไร่ บริเวณนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ และบริเวณโดยรอบเป็นลักษณะเป็นที่ราบ ทุ่งนา การสัญจรใช้ถนนทางหลวงเลียบด้านข้างของนิคมอุตสาหกรรมทั้งฝั่งตะวันออกและฝั่งตะวันตก เพื่อออกสู่ถนนหลวงสายที่ 11 และสู่ตำบล หมู่บ้าน ที่อยู่ใกล้เคียง

2. ระบบสาธารณูปโภคในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

2.1 ถนนภายในนิคมอุตสาหกรรม ถนนสายหลักพื้นผิวถนนเป็นแอสฟัลท์ติกคอนกรีต กว้าง 12 เมตร ความยาว 6 กิโลเมตร และถนนสายรอง ผิวจราจรเป็นแอสฟัลท์ติกคอนกรีต กว้าง 12 เมตร ความยาว 6.5 กิโลเมตร

2.2 ระบบไฟฟ้าเป็นระบบไฟฟ้าแรงสูง 3 เฟส ปริมาณ 120 เมกกะวัตต์ แรงดันไฟฟ้า 22 กิโลโวลต์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นผู้รับผิดชอบในการให้บริการจ่ายไฟฟ้าให้กับโรงงานต่างๆ ภายในนิคมอุตสาหกรรม โดยแยกระบบการจ่ายไฟฟ้าออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบจ่ายไฟฟ้าของชุมชน กับ ระบบจ่ายไฟฟ้าของนิคมอุตสาหกรรม ทำให้การใช้ไฟฟ้าไม่มีผลกระทบต่อการใช้ไฟฟ้าของชุมชน

2.3 ระบบประปา แหล่งน้ำดิบที่นิคมอุตสาหกรรมนำมาใช้ในการผลิตประปาเป็นน้ำผิวดิน โดยใช้น้ำดิบจากแม่น้ำกวง ซึ่งจะทำการสูบน้ำจากแม่น้ำกวงเข้าไปกักเก็บในอ่างเก็บน้ำซึ่งมีพื้นที่อ่างขนาดประมาณ 70 ไร่ มีขนาดบรรจุประมาณ 500,000 ลบ.ม.ระบบผลิตประปาเป็นระบบ Rapid Sand Filter ประกอบด้วยถังตกตะกอนประปาเบื้องต้น ถังกรองระบบฆ่าเชื้อโรค และระบบจ่ายประปาซึ่งมีขีดความสามารถในการผลิตประปาประมาณวันละ 30,000 ลบ.ม.

2.4 ระบบป้องกันน้ำท่วม มีเขื่อนดินโดยรอบพื้นที่ความยาวประมาณ 10 กิโลเมตร และระบบระบายน้ำของนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ใช้ระบบรางระบายน้ำคอนกรีต แบบรางเปิด

ตลอดความยาวตามแนวถนน ไปรวมกันที่บ่อพักน้ำ เพื่อระบายออกสู่ภายนอกความยาวประมาณ 21 กิโลเมตร นอกจากนี้มีสถานีสูบน้ำออกไปสู่แม่น้ำวง

2.5 ระบบบำบัดน้ำทิ้งส่วนกลางมีหลักการ คือ น้ำทิ้งจากส่วนต่างๆ ภายในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ที่ผ่านกระบวนการบำบัดเบื้องต้นจากโรงงาน หรือน้ำทิ้งที่มีคุณลักษณะของน้ำทิ้ง ไม่เกินค่ามาตรฐานที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกำหนดและน้ำทิ้งจากจากกิจกรรมอื่นๆ จะไหลรวมกันลงในท่อรับน้ำทิ้งเพื่อเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำทิ้งส่วนกลางซึ่งออกเป็นระบบบ่อบำบัด (Pond หรือ Lagoon System) บนเนื้อที่ รวมประมาณ 75 ไร่ ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการปรับปรุงระบบบำบัดเป็น Aerated Lagoon ซึ่งสามารถรับอัตราภาระบรรทุกสารอินทรีย์ (Organics Loading Rate) 6,000 Kg BOD/วัน ระบบบำบัดน้ำทิ้งส่วนกลางมีบ่อบำบัดที่เป็นบ่อดิน จำนวนทั้งหมด 7 บ่อหลัก

2.6 ระบบกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้วที่ไม่เป็นอันตรายนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มีเตาเผาขยะมูลฝอยแบบอัตโนมัติ ขนาด 180 กิโลกรัม/ชั่วโมง จำนวน 1 เตา และกึ่งอัตโนมัติ ขนาด 50 กิโลกรัม/ชั่วโมง จำนวน 1 เตา เพื่อใช้ในการกำจัดขยะมูลฝอย หรือวัสดุที่ใช้แล้วประเภทไม่เป็นอันตราย ส่วนสิ่งปฏิกูล หรือวัสดุที่ใช้แล้วที่เป็นอันตราย สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือได้ทำการควบคุม กำกับดูแล ให้เป็นไป ตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 6 ปี พ.ศ. 2540

มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมและระบบการบริหารงานคุณภาพสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 จากสถาบัน SGS International Certification AG, Zurich, Switzerland เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2548 และได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2000 เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2549 บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบ ISO 9000 และอื่นๆ มีทั้งหมด 39 บริษัท บริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001 มี 23 บริษัท และนอกจากนี้ยังมีบริษัทที่ได้รับการรับรอง OHSAS 18001 และ มอก. 18000 อีก จำนวน 5 บริษัท

3. ประเภทของอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

โรงงานและบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มีทั้งนักลงทุนชาวไทยและต่างชาตินักลงทุนชาวต่างชาติ ได้แก่ ญี่ปุ่น เกาหลี เนเธอร์แลนด์ ไต้หวัน เบลเยียม ฝรั่งเศส อเมริกา อินเดีย สวิสเซอร์แลนด์ และหากแบ่งประเภทของอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือสามารถแบ่งประเภทเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้

ตาราง 2 แสดงหมวดหมู่อุตสาหกรรม จำนวนโรงงานและบริษัทในนิคมอุตสาหกรรม
ภาคเหนือ จังหวัดลำพูน

หมวดอุตสาหกรรม	จำนวนโรงงาน
อิเล็กทรอนิกส์	26
การเกษตร	2
อาหารและเครื่องดื่ม	8
ก่อสร้าง	1
ผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์	20
แปรรูปไม้	2
อัญมณีและเครื่องประดับ	6
เครื่องหนัง	1
อื่นๆ	9
รวม	75

ที่มา: สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ, 2554

3.1 หมวดอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วยโรงงานผลิตชิ้นส่วน และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ รถยนต์ และไมโครชิพ ฯลฯ มีจำนวนโรงงานทั้งหมด 26 โรงงาน มีเงินลงทุนรวม 33,032 ล้านบาท

3.2 หมวดอุตสาหกรรมการเกษตร ประกอบด้วยโรงงานแปรรูปวัตถุดิบด้านการเกษตร โรงงานลำไยแห้ง จำนวน 2 โรงงาน เงินลงทุนรวม 1,834 ล้านบาท

3.3 หมวดอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย โรงงานผลิตน้ำผลไม้ ผักผลไม้ดอง และผักผลไม้แช่แข็ง ผลิตภัณฑ์อาหาร โรงงานผลิตอาหารสัตว์ รวมทั้งหมด 8 โรงงาน เงินลงทุนทั้งหมด 878 ล้านบาท

3.4 หมวดอุตสาหกรรมก่อสร้างประกอบด้วยโรงงานผลิตท่อ พี.วี.ซี รวมจำนวน 1 โรงงาน เงินลงทุนรวม 570 ล้านบาท

3.5 หมวดอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ ประกอบด้วย โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์บนเครื่องบิน อุปกรณ์จักรเย็บผ้า เลขซ์ กล้องถ่ายภาพ กลาสติสก์ คีม ไฟแช็ค จำนวน 20 โรงงาน เงินลงทุนทั้งหมดรวม 25,350 ล้านบาท

3.6 หมวดอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ ประกอบด้วย โรงงานผลิตกรอบรูปไม้ อุปกรณ์ตกแต่งภายใน จำนวน 2 โรงงาน เงินลงทุนรวมทั้งหมด 233 ล้านบาท

3.7 หมวดอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ประกอบด้วยโรงงานผลิตเครื่องประดับที่ทำด้วยเงิน ทอง ทองแดง ทองเหลือง การเจียระไนเพชร รวมทั้งหมดจำนวน 6 โรงงาน เงินลงทุนรวมทั้งหมด 722 ล้านบาท

3.8 หมวดอุตสาหกรรมเครื่องหนัง ประกอบด้วยโรงงาน ฟันสีหนังสำเร็จรูป ถุงมือหนัง จำนวน 1 โรงงาน เงินลงทุนรวม 113 ล้านบาท

3.9 หมวดอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้แก่ โรงงานผลิตผ้าผ้าม่าน ตาข่ายลวด เครื่องสำอาง เครื่องจักรใช้สำหรับทำน้ำให้บริสุทธิ์ และให้คำปรึกษาระบบคุณภาพน้ำ ห้องเย็นรับฝากสินค้าและแปรรูปไม้ ก๊าซไนโตรเจน คลังสินค้าเพื่อรับฝากเก็บ ตัวแทนขนส่งสินค้าภายในประเทศและระหว่างประเทศ รวมจำนวน 9 โรงงาน เงินลงทุนรวม 3,412 ล้านบาท

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาว่ามีงานวิจัยใดที่มีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของผู้วิจัยครั้งนี้หรือไม่ ซึ่งข้อค้นพบหรือผลการวิจัยของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงประเด็นใดที่น่าสนใจหรือยังมีประเด็นใดที่ยังไม่ได้ทำการศึกษานอกจากนี้ข้อค้นพบหรือผลการวิจัยของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการอ้างอิงสนับสนุนข้อค้นพบจากการทำวิจัยครั้งนี้ของผู้วิจัยได้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามีดังต่อไปนี้

Keeley, T.D. and Doi K. (2004) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวญี่ปุ่นในด้านค่านิยมในการทำงาน ทักษะคติ และพฤติกรรมการทำงาน ผลของการศึกษามาจากการตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการชาวญี่ปุ่นจำนวน 135 คน และผู้จัดการชาวไทยจำนวน 175 คน จากผลการศึกษาผู้วิจัยขอยกส่วนที่กล่าวถึงเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นที่มีต่อพนักงานชาวไทย สรุปได้ดังนี้ สเกลคะแนนเต็มในแต่ละข้อของข้อคำถามคือ 7 คะแนน ซึ่งหมายถึง มีมากที่สุด หรือ เห็นด้วยมากที่สุด นิสัยการทำงานและทักษะคติ คะแนนเฉลี่ยที่ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมีต่อพนักงานชาวไทย คือ 3.37 คะแนน ด้านความร่วมมือกับคนอื่นๆ ในองค์กรของพนักงานชาวไทย กับทัศนคติด้านความรับผิดชอบต่อบริษัทมีความสำคัญกว่าความรับผิดชอบส่วนตัวนั้น คะแนนได้น้อยมาก ซึ่งหมายถึงว่าความร่วมมือกับคนอื่นๆ ในองค์กรของพนักงานชาวไทย กับทัศนคติด้านความรับผิดชอบต่อบริษัทมีความสำคัญกว่าความรับผิดชอบส่วนตัวของพนักงานชาวไทยนั้นผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมองว่ามีน้อย ด้านเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ คะแนนเฉลี่ยคือ 2.876 คะแนน ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมองว่าพนักงานชาวไทยไม่ได้รายงานผลความก้าวหน้าของงานอย่างเพียงพอ นอกจากนี้พนักงานชาวไทยไม่ได้ทำงานเสร็จตามเวลาด้านความจงรักภักดีและความมีพันธะผูกพันต่อบริษัท คะแนน

เฉลี่ยคือ 3.31 คะแนน ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมองความจงรักภักดีและความมีพันธะผูกพันต่อบริษัทของพนักงานชาวไทยมีน้อย นอกจากนี้พนักงานชาวไทยมักจะขาดการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน แต่ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและการบำรุงรักษาความกลมเกลียว เป็นด้านที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ 5.24 คะแนน

นิตย สัมมาพันธ์, จีรวรรณ ภัคดิบุตร และธเนศ บดีศร (2533) ได้นำความคิดเห็นของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชาวไทยลงตีพิมพ์ในรายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารรายงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นที่มีต่อพฤติกรรมทำงานของพนักงานชาวไทย ดังนี้ พนักงานชาวไทยสนใจเฉพาะงานของตนเอง ไม่มีลักษณะในการทำงานเป็นทีม พนักงานชาวไทยมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของตน ทำงานไม่เสร็จตรงตามเวลา ไม่มีการรายงานความคืบหน้าในการทำงาน นอกจากนี้พนักงานชาวไทยมักจะมีความลังเลไม่เต็มใจเมื่อถูกร้องขอให้ทำงานนอกเหนือจากขอบเขตที่ตนได้รับมอบหมาย

Fei Ouyang, Yousukei Naitou and Weijia Zhou (2008) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับการจ้างงานพนักงานชาวจีนซึ่งทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 17 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มพนักงานที่ต้องการจ้างเข้าทำงาน คือ ผู้ที่จบสาขาวิศวกรรมศาสตร์กับผู้ที่มีความสามารถทางภาษาญี่ปุ่นส่วนใหญ่เหตุผลในการจ้างพนักงานชาวจีน คือ ค่าแรงถูก คุณลักษณะของพนักงานที่ต้องการ คือ ต้องการพนักงานที่อายุน้อยมีนิสัยในการทำงานที่ดีมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในบริษัทอื่นมาก่อนในการจ้างพนักงานเข้าทำงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาที่จบหรือประวัติการศึกษาแต่อย่างใด พนักงานที่จ้างเข้ามาทำงาน คือ พนักงานฝ่ายดำเนินงาน ล่าม และนักแปลภาษาเอกสาร ข้อดีของการจ้างพนักงานชาวจีน คือ มีมานะ ขยัน รักความก้าวหน้าในการทำงานกล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานจดจำงานได้รวดเร็ว เคารพในอาวุโส ข้อบกพร่อง คือ มุ่งเน้นในเรื่องค่าตอบแทน ไม่แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ลาออกจากบริษัททันทีที่รู้สึกไม่พอใจ ไม่ยอมรับข้อผิดพลาด จากการศึกษาได้ค้นพบในข้อแตกต่างกันในวัฒนธรรมการทำงานระหว่างประเทศญี่ปุ่นกับประเทศจีน การปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรควรให้สอดคล้องกับธรรมเนียมปฏิบัติ วัฒนธรรมของชาวจีน ในขณะที่เดียวกันควรนำข้อดีของการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรของประเทศญี่ปุ่นมาใช้ด้วย

Yoshihiro Tsubouchi (1977) ได้ทำการศึกษามุมมองของนายจ้างชาวญี่ปุ่นที่มีลูกจ้างชาวอินโดนีเซีย โดยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์นายจ้างชาวญี่ปุ่น จำนวน 57 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ด้านดีของลูกจ้างชาวอินโดนีเซีย คือ มีความสามารถในการทำงานดี จดจำรูปแบบการทำงานได้รวดเร็ว มีความมุ่งมั่นรักความก้าวหน้า เข้าทำงานตรงเวลา มีการให้ความเคารพผู้อาวุโสดี ด้านข้อบกพร่อง คือ ขาดการแก้ไขปัญหา ขาดการรายงานความคืบหน้าในการทำงาน ทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น ไม่รับฟังข้อตักเตือน ไม่มีการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองมักจะแก้ตัวหรือกล่าวโทษผู้อื่น ในการจ้างงานของนายจ้างชาวญี่ปุ่นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติของชาวอินโดนีเซีย ขณะเดียวกันต้องให้ความรู้และความเข้าใจแก่ลูกจ้างชาวอินโดนีเซีย เรื่อง การปฏิบัติและวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นด้วย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมองว่าพนักงานชาวไทยในการร่วมมือกับคนอื่น ๆ ในองค์กร ทัศนคติความรับผิดชอบต่อบริษัทมากกว่า ความรับผิดชอบส่วนตัว ความจงรักภักดีและความผูกพันกับบริษัทมีน้อย การรายงานความคืบหน้าของงานที่ปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ พนักงานชาวไทยยังขาดการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะในการทำงาน การทำงานเสร็จไม่ตรงตามกำหนด ไม่มีการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง แต่การรักษาความกลมเกลียวและสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรในการทำงานของพนักงานชาวไทย ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมองว่ามีอยู่มาก ส่วนพนักงานชาวจีนกับพนักงานชาวอินโดนีเซียผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมองว่ามีความมุ่งมั่นรักความก้าวหน้า มีความขยัน ให้ความเคารพในความอาวุโส แต่จุดบกพร่องคือมุ่งเน้นค่าตอบแทน ไม่แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ไม่รายงานความคืบหน้าในการทำงาน ไม่มีการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง การศึกษานี้ได้ค้นพบในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรผู้จัดการชาวญี่ปุ่นควรมีการปรับปรุงรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกันธรรมเนียมปฏิบัติ วัฒนธรรมท้องถิ่นนั้นๆ และมีการให้ความรู้ในวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นแก่พนักงานด้วย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังมีข้อที่ยังไม่ได้ทำการศึกษา คือ ด้านความสามารถในการใช้ภาษาญี่ปุ่นและความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย กับด้านความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ในสำนักงานของพนักงานชาวไทย ซึ่งในด้านความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ในสำนักงานนั้น จากเว็บไซต์บริษัท พัฒนากิจ บัญชี ภาษีและการฝึกอบรม จำกัด (ม.ป.ป.) ได้กล่าวในทักษะ 10 อย่างของพนักงานที่นายจ้างยุคใหม่ต้องการ ซึ่งสรุปได้ว่า พนักงานควรมีความรู้ความสามารถในการใช้

คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานเพราะปัจจุบันในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานได้มีความจำเป็นและมีการถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในบริษัท ต่างๆ นอกจากนี้พนักงานควรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นฐานได้ในกรณีที่ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานนั้นๆเกิดขัดข้อง ดังนั้น การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มี ต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน ครั้งนี้จึงได้มีการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชาวไทยในด้านความสามารถในการใช้ภาษาญี่ปุ่นและความรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรมญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย กับด้านความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ ในสำนักงานของพนักงานชาวไทย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นว่า ความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาญี่ปุ่นและมีความรู้ทางวัฒนธรรมญี่ปุ่น ความสามารถในการใช้ คอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงานของพนักงานชาวไทยเป็นอย่างไรเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง การทำงานต่อไป