Journal of Business and Languages
Vol. 1 No. 1 January – June 2013

ปัญหาจากสิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น ในอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นในประเทศไทย และผลกระทบต่อ MONOZUKURI

Cross Cultural Problems between Thai-Japanese in Thailand and Their Impact to MONOZUKURI

Sansanee Srithai[*1] and Narongpon Boonsongpaisan[#2]
[*]*Industrial Management Graduate School Thai Nichi Institute of Technology*
1771/1 Pattanakan Road Suanluang Bangkok 10250
[1]kanaujpjp@yahoo.co.jp
[#]*Industrial Management Graduate School Thai Nichi Institute of Technology*
1771/1 Pattanakan Road Suanluang Bangkok 10250
[2]narongpon@tni.ac.th

บทคัดย่อ - **บทความนี้กล่าวเกี่ยวกับการวิจัยความแตกต่างทางวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่นกับผลกระทบต่อ MONOZUKURI อันมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่ง ณ ปัจจุบันมีบริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากที่มาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ปัญหาเรื่องวัฒนธรรมต่างของไทย-ญี่ปุ่น ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีต งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัญหาที่เกิดจากการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมซึ่งมีวัฒนธรรมแ ตกต่างกันของไทย-ญี่ปุ่น ผลกระทบต่อกิจกรรมที่ก่อให้เกิด MONOZUKURI แนวคิดเรื่องการบริหารงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้ MONOZUKURI ประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอยู่ร่วมกัน โดยทำการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น ส่งผลไปยัง MONOZUKURI โดยตรงในเรื่องคุณภาพของสินค้าและ/หรือบริการ และต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสามารถจัดการและลดความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรได้โดยนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง การให้ความรู้แก่ที่ถูกต้องพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผลและการควบคุม การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการทำให้คนตระหนักถึงวัฒนธรรมที่ต่างกันของอีกฝ่ายจึงเป็นประเด็นที่จำเป็นในอันที่จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จในการลดปัญหา คือ นโยบายการพัฒนาบุคคลากรเรื่องการบริหารงานต่างวัฒนธรรม (Cross Culture) ที่กำหนดจากบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ปัญหานี้ถูกแก้ไขอย่างต่อเนื่อง**

คำสำคัญ - **การพัฒนาบุคลากร, วัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น, การจัดการอุตสาหกรรม**

Abstract - **This article describes a research wh
ich was conducted to investigate the differences between Thai and Japanese culture within Japanese manufacturing firms in Thailand and their impact to MONOZUKURI which aims to satisfy customer requirements. A large number of Japanese manufacturing firms have been establishing in Thailand for years while work culture conflicts between Thai and Japanese remain unsolved. The objectives of the research aim to identify cross cultural problems between Thai and Japanese in workplace, to identify their impact to MONOZUKURI activities, to propose management approach to reduce the gap between Thai and Japanese culture, and to provide implementation guideline of MONOZUKURI under cross culture environment. The research was conducted by qualitative research method with purposing sampling of interviewing Japanese executives and Thai management. The findings indicated there are high degree of differences between the culture of Thai and Japanese employees which lead to many problems and have a great influence on MONOZUKURI. These problems impact directly to MONOZUKURI on quality of products and/or services and on customer satisfaction. Therefore, the culture gap can be managed by top management policy, education, workshop, evaluation and control. Consequently, HRD policy from headquarters or parent companies regarding to cross cultural management is essential to oversea bases of Japanese firms.**

Keywords - **MONOZUKURI, MONOTSUKURI, MONOZUKURI, Japanese Industrial Management, Cross Cultural management**

1. คำนำ

MONOZUKURI เป็นปรัชญาที่เกิดจากแนวคิดในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้สินค้าที่สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของ ลูกค้า อันจะส่งเสริมศักยภาพขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันเพื่ออยู่รอดและเติบโตในตลาด โดยแต่ละบริษัทจะมีรูปแบบของ MONOZUKURI แตกต่างกันไปตามเป้าหมายขององค์กร คุณภาพของพนักงานเป็นเงื่อนไขสำหรับการทำให้ MONOZUKURI ประสบความสำเร็จเพราะเป็นผู้พัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและทำการปรับปรุงที่สามารถค้นหาความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานญี่ปุ่นมาปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการบริษัทญี่ปุ่น

ที่ตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยและทำงานร่วมกับพนักงานไทย พนักงานญี่ปุ่นได้นำค่านิยมและวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่นมาปฏิบัติโดยไม่มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันไว้ก่อนจึงมีความเข้าใจผิดเกิดขึ้น และพัฒนาเป็นปัญหาภายในองค์กรตามมาภายหลัง [1] ส่วนหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำ กิจกรรม MONOZUKURI มีสาเหตุมาจากพฤติกรรมที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ หากขาดความร่วมมือจากพนักงานในองค์กรแล้ว MONOZUKURI จะสำเร็จได้ยาก [2] ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของไทย-ญี่ปุ่นที่เกิดขึ้นในสถานปฏิบัติงาน นำเสนอผลกระทบต่อ MONOZUKURI นำเสนอแนวทางในการบริหารงาน และเสนอแนะแนวทางในการดำเนินกิจกรรมอันก่อให้เกิด MONOZUKURI

2. ทบทวนวรรณกรรม

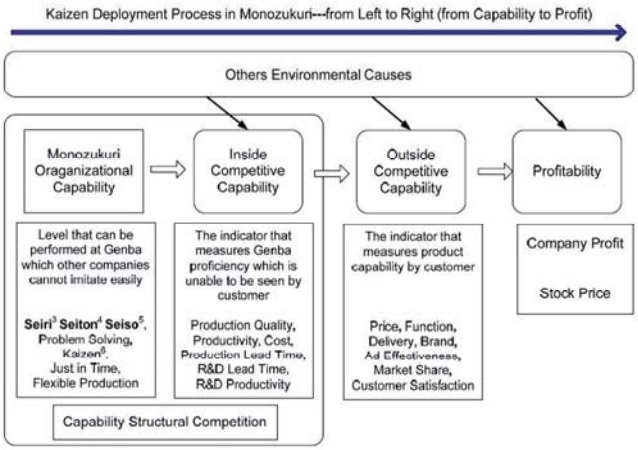
2.1 *MONOZUKURI*

MONOZUKURI เป็นปรัชญาเกี่ยวกับการจัดการการผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ในแบบของญี่ปุ่น ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมญี่ปุ่นเป็นเวลายาวนานกว่า 15 ปี เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันจากสินค้าที่มีคุณค่าต่อลูกค้า โดยใช้แนวทางที่เหมาะสมกับศักยภาพและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และใช้อุปกรณ์เครื่องจักรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีเอกลักษณ์ นอกจากนี้ MONOZUKURI ยังมีนัยถึงความเป็นเลิศ ทักษะ จิตวิญญาณ และความภาคภูมิใจที่สามารถผลิตสินค้าได้อย่างดีจากความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างหนึ่งของ MONOZUKURI ที่ประสบความสำเร็จ คือ ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS1) อันมี kaizen 2 เป็นหลักการพื้นฐานและแนวทางในการปฏิบัติ

ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของ MONOZUKURI คือ พนักงานควบคุมเครื่องจักรให้ทำงานอัตโนมัติ และทำการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ พนักงานต้องเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน ต้องเข้าใจบทบาทและช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นในทีม เพราะศักยภาพองค์กรที่มี MONOZUKURI คือ การใช้ทีมเวิร์คเพื่อพัฒนา direct ratio 3 ให้ดีขึ้น เพื่อแก้ปัญหา วิจัยพัฒนา ผลิต จัดซื้อ และขาย โดยปัจจัยสร้างความสามารถในการแข่งขัน คือความ สามารถของบริษัทในการผลิตได้ตามข้อมูลการออกแบบผลิตภัณฑ์ และมาจากการบริหารงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม “Standardized Work” และรับประกันโดยใช้ pokayoke4 และ in-line check [3]

MONOZUKURI ให้ความสำคัญเรื่องการให้ความรู้เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางเทคนิค และสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานของหน้างานผลิตให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง [4]

MONOZUKURI เป็นศักยภาพขององค์กรจากการสร้างพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาอยู่ในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติที่ทำต่อ ๆกันมาจนเป็นรูปแบบ ที่เรียกว่า “Organization Routine" ซึ่งบริษัทอื่นต้องการลอกเลียนแบบ โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ที่มีประสิทธิภาพในทุกฐานการผลิต เพราะหัวใจของกิจกรรม MONOZUKURI ตามแนวคิดของญี่ปุ่นเป็นความเคยชินมากกว่าการเรียนรู้จุดเด่นของ MONOZUKURI คือ การดำเนินไปของกิจกรรมการออกแบบและการผลิตที่ทำได้สำเร็จอย่างไม่ติดขัด ซึ่งส่วนประกอบของ MONOZUKURI เป็น 4 ส่วน ดังแสดงในภาพที่ 1 [5]



ภาพที่ 1 Structure of MONOZUKURI Organizational Capability

1) ศักยภาพขององค์กรที่มี MONOZUKURI (MONOZUKURI Organizational Capability) ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการวิจัยพัฒนาและ ศักยภาพของพื้นที่หน้างาน หมายถึง ผลิตภาพ ต้นทุนและระยะเวลาที่ใช้ใน การผลิต อัตราของเสีย ผลิตภาพและระยะเวลาในการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

2) ความสามารถในการแข่งขันภายใน (Inside Competitive Capability) เป็นศักยภาพที่ลูกค้ามองไม่เห็น ซึ่งแสดงถึงศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา ศักยภาพในการผลิต อันมีผลต่อการตั้งราคาที่เป็นศักยภาพภายนอกองค์กร

3) ความสามารถในการแข่งขันภายนอก (Outside Competitive Capability) เป็นศักยภาพที่ลูกค้าประเมินได้จากการขาย และค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองในพื้นที่หน้างานซึ่งส่งผลต่อราคา คุณภาพที่ลูกค้ารับรู้ การส่งมอบการบริการ และส่วนแบ่งการตลาด

4. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) หมายถึง อัตรากำไรต่อยอดขาย อัตราเงินปันผลต่อหุ้น ส่วนต่างของการหมุนเวียนเงินสด (Cash Flow Margin) ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงศักยภาพทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้น

2.2 *Cross Culture*

ญี่ปุ่นได้กระจายกำลังการผลิตไปยังฐานการผลิตในประเทศต่าง ๆ เช่น ไทย จีน เวียตนาม อินโดนีเซีย ฯลฯ ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมขึ้น จากมุมมองในเรื่องงานต่างกัน และการละเลยต่อความรู้สึกของอีกฝ่าย ตัวอย่าง เช่น พฤติกรรมการใช้คำกำกวมของคนญี่ปุ่น ซึ่งมีวัฒนธรรมพูดหลีกเลี่ยงคำ ตอบว่า “ไม่” ส่วนคำ ที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Yes” เป็นการบอกว่ารับทราบเรื่องที่อีกฝ่ายพูด ไม่ใช่การตอบตกลง ซึ่งเข้าใจได้ยากสำหรับคนที่อยู่ในวัฒนธรรมที่ต่างกัน [6]

วัฒนธรรมประกอบด้วย แบบแผนของความคิด ความรู้สึกและการโต้ตอบที่กลายเป็นนิสัย และถ่ายทอดออกมาโดยสัญลักษณ์เป็นส่วน

ใหญ่โดยแกนของวัฒนธรรมประกอบด้วย ประเพณี ความคิด และค่านิยมซึ่งแตกต่างกันไปแต่ละกลุ่มมนุษย์ [7]

วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน เพราะหลอมมาจากค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร และต้องเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกช่วง [8]

วัฒนธรรมองค์กรอาจจะเป็นวัฒนธรรมในทางลบได้ หากถูกพัฒนาหรือถูกนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม [9]

เนื่องจากพนักงานเป็นกลไกหนึ่ง ในการสร้างคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า ความขัดแย้งต่างๆ ในองค์กรที่มีคนไทยและคนญี่ปุ่นทำงานร่วมกันเป็นอุปสรรคต่อความราบรื่นในการทำงาน ความเข้าใจจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับ MONOZUKURI แต่ปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลกระทบต่อ MONOZUKURI จากปัญหาเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในประเทศไทย

3. วิธีการ

ดำเนินการวิจัยโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยคำถามปลายเปิด (open-ended questions) เกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่นและผลกระทบต่อ MONOZUKURI จากกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 4 คน จำแนกเป็น

1) ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของไทย-ญี่ปุ่นและมีการทำ MONOZUKURI ในองค์กร

2) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ที่ปรึกษาด้านการจัดการอุตสาหกรรมในประเทศไทย จำนวน 1 คน มีประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ MONOZUKURI ให้คำแนะนำเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ MONOZUKURI

3) ผู้บริหารระดับกลางคนไทย ในอุตสาหกรรมการผลิตญี่ปุ่น จำนวน 1 คน ซึ่งได้สัมผัสถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของไทย-ญี่ปุ่นในการทำงานประจำวัน และอยู่ในองค์กรที่ทำ MONOZUKURI

4. ผลการวิจัย

ประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ที่ได้จากการบริหารงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน แบ่งได้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้น ผลกระทบต่อ MONOZUKURI แนวทางในการบริหารและการนำไปปฏิบัติ

4.1 ปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

จากประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน สามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นปัญหาได้ ดังนี้

1) พนักงานคนไทยมีความกระตือรือร้นในการสอบถามหรือการสื่อสารในระดับที่ต่ำ เมื่อเกิดอุปสรรคจึงทำงานที่กำหนดไว้ไม่ทันเวลา

2) คำตอบของคนไทยเคลื่อนจากประเด็นคำถาม ทำให้ใช้ในการแก้ปัญหาไม่ได้ และไม่ได้ข้อมูลเพื่อใช้ในการให้ความรู้ที่ถูกต้องเพื่อป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเดิมเกิดขึ้นซ้ำ

3) คนไทยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของ HO-REN-SO8 ทำให้ไม่มีการรายงานความคืบหน้าของงาน ไม่แจ้งอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น

4) หัวหน้าคนไทยใช้เวลาในการทำงานที่หน้างานผลิตน้อยกว่าในวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น

5) หัวหน้าชาวไทยสั่งงานตามความสามารถของลูกน้อง เป็นการส่งเสริมให้ลูกน้องอยากทำงาน (motivation) ทำให้งานดีกว่าที่คาดหวังไว้มาก และเสร็จเร็วกว่าที่กำหนด แต่คนญี่ปุ่นสั่งงานอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่ง

6) พนักงานคนไทยปฏิบัติตามคำสั่งซึ่งตัดสินใจโดยคนที่อยู่ในระดับบน คนญี่ปุ่นปรึกษาหารือร่วมกัน จากนั้นจึงเสนอความคิดจากระดับล่างขึ้นไปตามลำดับชั้น

7) คนไทยเคยชินกับการบริหารงานแบบ top down คือทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมา แต่ HO-REN-SO เป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่เป็นแบบ bottom up ซึ่งแต่ละหน่วยงานสามารถปรับใช้ให้เข้ากันได้ในขณะที่ทำงานไปด้วย

8) คนไทยไม่ถนัดทำงานเป็นทีม หรือไม่ทำงานร่วมกับเพื่อนเพราะคิดว่างานของตนเป็นสิ่งที่ตนต้องทำ คนญี่ปุ่นจะทำงานเป็นทีม จะปรึกษาหารือ (HO-REN-SO) กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันเพื่อทำให้งานเดินหน้าไป

9) คนไทยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนพนักงาน เพราะต้องเรียนรู้งานใหม่และไม่คุ้นเคยกับสิ่งแวดล้อมใหม่ ทำให้รู้สึกว่าถูกลดความสำคัญ หรือคิดว่าเป็นการลงโทษ

10) คนญี่ปุ่นใจร้อน จึงเผชิญปัญหาด้วยตนเอง ทำให้แรงงานไทยไม่ได้ถูกฝึกทักษะในการแก้ปัญหาและไม่ถูกพัฒนาอย่างไม่ต่อเนื่อง

11) คนญี่ปุ่นแสดงความโกรธทางกิริยาและคำพูด ทำให้คนไทยรู้สึกในทางลบ

12) มีการแบ่งฝ่ายคนไทยกับคนญี่ปุ่น กล่าวโทษอีกฝ่ายเมื่อเกิดปัญหาหรือความผิดพลาด

13ป คนไทยตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยไม่ได้คำนึงถึงลูกค้า ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุโดยตรงเพื่อสร้างชัยชนะในตลาด

14) คนไทย เริ่มงานช้าทำให้เริ่มการผลิตช้ากว่าที่กำหนด รอบการผลิตต้องเลื่อนออกไปจากที่วางแผนไว้

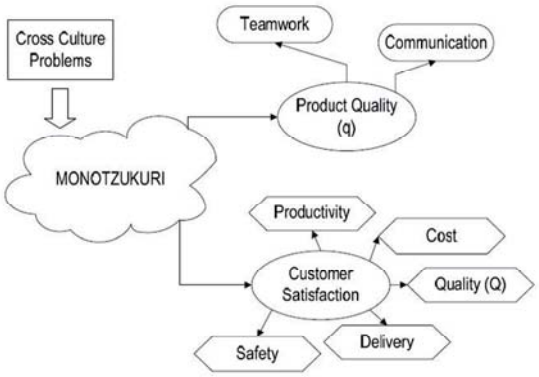
15) พนักงานคนไทยมองว่างานสนุกและน่าสนใจ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำหรับคนไทย แต่พนักงานคนญี่ปุ่น ทำงานอย่างคร่ำเคร่งและเข้มงวด หน้าไม่มีรอยยิ้ม

16) หัวหน้าคนไทยกลับบ้านทันทีเมื่อเลิกงาน เพราะคิดว่างานในไลน์เป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

17) พนักงานคนไทยใส่รองเท้าแตะในที่ทำงาน ซึ่งในญี่ปุ่นแสดงถึงความไม่มีระเบียบ ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ไม่ดี และเป็นอุปสรรคในการเข้าออกหน้างานผลิตเพราะเสียเวลาเปลี่ยนรองเท้า

4.2 ผลกระทบต่อ MONOZUKURI

ปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างประสบจากการทำงานในประเทศไทยซึ่งกระทบต่อ MONOZUKURI แสดงได้ดังในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลกระทบต่อ MONOZUKURI

1) คุณภาพ เกิดจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือในการทำงานจากการทำงานเป็นทีม ยกตัวอย่างเช่น คนไทยตอบไม่ตรงประเด็นคำถาม ทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหาหรือวางแผน คนไทยไม่ทำ HO-REN-SO เพราะยังเคลือบแคลงไมตรีที่ได้รับจากคนญี่ปุ่นและยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง ทำให้ข้อมูลที่จำเป็นไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีการรับส่งข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เพียงพอสำหรับการแก้ปัญหา การวางแผน หรือการตัดสินใจ การหมุนเวียนพนักงานทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร เข้าใจงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำงานเป็นทีมเดียวกันทำให้วางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนญี่ปุ่นแสดงความโกรธเป็นการสร้างความรู้สึกในทางลบให้แก่คนไทย เกิดการแบ่งฝ่ายคนไทยกับคนญี่ปุ่น ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นอุปสรรคต่อไคเซ็น จึงไม่เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าได้

2) ความพึงพอใจของลูกค้า เกิดขึ้นจากประสิทธิภาพในการผลิตคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ และความปลอดภัย คนไทยไม่สอบถามงานที่ไม่เข้าใจหรือไม่ตัดสินใจแก้ปัญหาเพราะรอคำสั่ง ทำให้งานไม่คืบหน้า เสร็จไม่ทันตามเวลา การที่พนักงานคนไทยไม่รักษาเวลาทำให้เวลาที่เริ่มทำการผลิตเลื่อนออกไปส่งผลให้การส่งมอบไม่เป็นไปตามที่กำหนด หัวหน้าคนไทยไม่ไปตรวจที่หน้างานจึงไม่ได้รับทราบสถานการณ์จริงที่ถูกต้องของหน้างานและไม่ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถสั่งงานหรือแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใส่รองเท้าแตะในสำนักงานทำให้เสียเวลาในการเปลี่ยนรองเท้าเมื่อเข้าออกสำนักงาน เป็นอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างสำนักงานและพื้นที่หน้างานทำให้การแก้ปัญหาล่าช้าอาจไม่ทันการณ์ หรืออาจได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุได้หากต้องรีบไปที่เกิดเหตุโดยไม่เปลี่ยนรองเท้าเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน พนักงานคนไทยทำงานด้วยความสนุกสนาน ทำให้ไม่ได้ระวังสิ่งที่อาจทำให้เกิดอุบัติเหตุหรืออาจทำให้เกิดของเสียซึ่งส่งผลต่อคุณภาพ ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการแก้ไขงานและการส่งมอบล่าช้าหรือสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ที่กล่าวมาข้างต้นมีผลกระทบอย่างมากต่อเป้าหมายของ MONOZUKURI ในด้านความพึงพอใจของลูกค้าและความน่าเชื่อถือของบริษัท เพราะเมื่อมีข้อมูลไม่พอ ทำให้วางแผนได้ไม่ดี แก้ปัญหาได้ไม่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงไปยังความปลอดภัย การผลิตซึ่งกระทบต่อการส่งมอบและคุณภาพ ไม่สามารถทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณค่าของสินค้าได้

4.3 แนวทางในการบริหารงาน

กลุ่มตัวอย่างมีแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้ MONOZUKURI พัฒนาในสิ่งแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันอยู่รวมกัน ดังนี้

1) สร้างการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น และตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมให้พนักงานคนไทยกับคนญี่ปุ่นได้ทำร่วมกัน ซึ่งตรงกับงานวิจัยหัวข้อ Cultural Change ที่ระบุว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น ผู้นำของบริษัทต้องเป็นผู้ทำการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนงานต่างๆ ที่กำหนดไว้และวิธีนำไปปฏิบัติ [10]

2) สร้างความเข้าใจเรื่อง HO-REN-SO เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในการวางแผนและการแก้ปัญหา หมั่นถามข้อมูลเป็นระยะหากมีข้อขัดข้องจะให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาหรืออธิบายสิ่งที่ไม่เข้าใจเพื่อให้งานคืบหน้า

3) จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม อบรมทักษะการทำงานเป็นทีม

4) เรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมของอีกฝ่ายและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม สร้างความตระหนักถึงผลของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ความสามัคคี ความร่วมมือ และอธิบายถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นให้พนักงานเข้าใจ เนื่องจากการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมต่างวัฒนธรรม จะต้องมีการปรับตัวทั้งเรื่องงานในวัฒนธรรมที่ต่างออกไปและวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ [11]

5) ให้ความรู้แบบ OJT ถึงวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจและสร้างความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นตั้งแต่เข้าเริ่มงานในองค์กรเนื่องจาก OJT เป็นวิธีอันสำคัญของการสร้างทักษะในการทำงานที่ดีกว่าหลักสูตรการให้ความรู้ที่จัดขึ้นเป็นพิเศษเพื่อฝึกอบรมเฉพาะทาง [12]

6) จัดการอบรมฝึกฝนให้ความรู้เพื่อสร้างจิตสำนึกและความตระหนักถึงความสำคัญเรื่องคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

7) สร้างความเข้าใจเรื่องการรักษาเวลา ว่ามีความสำคัญต่อการผลิตและการส่งมอบซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

8) สร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนพนักงานว่าทำเพื่อให้เข้าใจงานอื่น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผน การตัดสินใจ เกิดความคุ้นเคยกับหน่วยงานอื่นทำ ให้ประสานงานกันได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ ยังช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นกลไกช่วยให้พนักงานมีความเบื่อหน่ายลดลงและเกิดความสนใจในงานมากขึ้น [13]

4.4 การนำไปปฏิบัติ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีข้อเสียมากมายที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อทำการปรับปรุงให้สัมฤทธิ์ผลสำเร็จจากสิ่งที่สั่งสมมาจนปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างได้นำไปปฏิบัติดังนี้

1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย-ญี่ปุ่น เพื่อทำให้พนักงานคนไทยกับคนญี่ปุ่นเกิดความเข้าใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2) จัดทำกระดานข่าวเพื่อถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล การออกกำลังเช้าเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน หรือกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อใช้ปรับให้พนักงานมีความรับผิดชอบ เช่น การรักษาเวลา หรือความรับผิดชอบต่อการทำให้เกิดของเสียโดยการสลักชื่อลงบนชิ้นงานที่ผลิต ทำให้พนักงานภาคภูมิใจที่ผลิตของดีขึ้นมา รู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3) แยกแยะข้อมูลที่จำเป็นซึ่งได้มาจากคนไทยที่ทำงานนั้น ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจต่อไป

4) เรียกประชุมหลังเลิกงานเพื่อติดตามความคืบหน้าของงาน ทำให้หัวหน้าคนไทยเข้าไปดูพื้นที่หน้างานด้วยตนเองเพื่อตรวจสอบสถานะของงานและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น

5) จัดการฝึกอบรมแบบ OJT อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรซ้ำหลายๆ ครั้ง เพื่อรักษาส่วนสำคัญที่ต้องไม่ผิดเพี้ยนไว้ได้อย่างเที่ยงตรงแม่นยำ เมื่อพนักงานเข้าใจ การทำกิจกรรม MONOZUKURI ตามแนวคิดของญี่ปุ่นก็จะง่ายขึ้น ผลที่ได้ เช่น ของเสียลดลง พนักงานมีทักษะที่ดีขึ้นสามารถทำได้หลายงาน ความสูญเปล่าลดลง มี Yield สูงขึ้น มี Operation Rate ของเครื่องจักรสูงขึ้น เป็นต้น

6) คนญี่ปุ่นต้องทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม เรียนรู้วิธีการสั่งงานของหัวหน้าชาวไทยที่คำนึงถึงความสามารถของลูกน้องต้องเปลี่ยนตัวเองเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้ทำงานเข้ากับคนไทยได้ดี และหาวิธีการที่เหมาะสมโดยใส่วัฒนธรรมไทยเข้าไปในวิธีการที่ปฏิบัติอยู่ในบริษัทที่ญี่ปุ่น อย่างค่อยเป็นค่อยไป

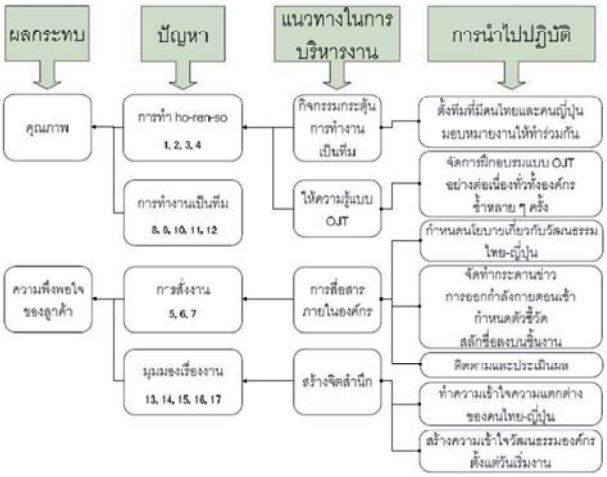
7) ตั้งทีมที่มีสมาชิกคนไทยและคนญี่ปุ่น มอบหมายงานให้ทำร่วมกันเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจากการร่วมกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมโดยมอบหมายให้ทีมพัฒนาเครื่องยนต์พลังงานเชื้อเพลิงเป็นพลังงานไฟฟ้าเพื่อใช้กับรถส่งของในโรงงาน และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ เพื่อพัฒนาสินค้าให้ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการที่ลูกค้าคาดหวัง

8) มอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้สร้างคนเข้าใจตั้งแต่วันแรกที่เริ่มงานให้ตระหนักว่าเวลามีความสำคัญต่อการผลิตและการส่งมอบซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อธิบายให้คนไทยเข้าใจวิธีคิดของคนญี่ปุ่น สร้างความตระหนักถึงวัฒนธรรมของบริษัทที่ตนสังกัดอยู่ คือ วิสัยทัศน์ นโยบาย ปณิธาน เพื่อกลมกลืนเข้ากับวัฒนธรรม

9) ติดตามและประเมินผลหลังจากพนักงานได้รับการฝึกฝนอบรมให้ความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานมีศักยภาพเพียงพอในการผลิตสินค้าที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดังที่องค์กรคาดหวังไว้

5. บทสรุป

ปัญหาที่พบจากการวิจัยแบ่งกว้างๆได้เป็นการทำ HO-REN-SO การสั่งงาน การทำงานเป็นทีม และมุมมองเรื่องงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อ MONOZUKURI ในด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า ผู้ให้สัมภาษณ์บริหารจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม ให้ความรู้โดย OJT สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนได้ตระหนักร่วมกัน และจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กร และมีการนำไปปฏิบัติจริงดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 3 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

บริษัทต้องพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ให้สามารถทำงานได้กลมกลืนกับวัฒนธรรมและศักยภาพขององค์กร โดยให้การศึกษาที่เหมาะสมกับแนวทางของบริษัทอย่างค่อยเป็นค่อยไปและต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งทุกคนทุกฝ่ายต้องร่วมมือให้สอดคล้องกัน ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ดีของคนไทยและคนญี่ปุ่นในองค์กรจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจ นำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายของ MONOZUKURI ได้สำเร็จ ในปัจจุบันบริษัทญี่ปุ่นที่มีฐานการผลิตนอกประเทศหลายบริษัทมีนโยบายในการให้ความรู้อบรมฝึกฝน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและสร้างศักยภาพแก่พนักงานท้องถิ่นเพื่อลดปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดยไม่จำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) แต่สิ่งที่ดีที่สุด คือ การจัดโครงสร้างของการมีส่วนร่วมในทีมให้เหมาะสมกับระบบการบริหารงานในปัจจุบันและการสร้างศักยภาพเพิ่มให้แก่พนักงานจากการให้ความรู้ (Harrington, 1987) เพราะมีตัวอย่างที่ล้มเหลวจากบริษัทในอเมริกาซึ่งมองพนักงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา [14]

ตัวอย่างบริษัทที่ให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น Mr.Matsumoto ประธานของ JTEKT Automotive (Thailand) Co. Ltd. กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุด คือ การสื่อสารซึ่งดำเนินอย่างต่อเนื่องบนความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของพนักงานให้แข็งแกร่ง การสร้างความเข้าใจแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจในการมุ่งมั่นพัฒนาและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย [15]

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความเร่งด่วนในการจัดการต่อสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการสร้างศักยภาพขององค์กรจำเป็นต้องจัดทำมาตรการแก้ไขและนโยบายการบริหารงานต่างแดน เพื่อ

แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน จากนั้นจึงกระจายนโยบายไปยังบริษัทลูกและบริษัทในเครือที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ สั่งการให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือนำ นโยบายจากบริษัทแม่ กำหนดเป็นนโยบายวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท จากนั้นกระจายนโยบายลงไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานวางแผนงานได้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน วางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามพันธกิจที่กำหนดไว้ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลได้ นำผลที่ได้มาใช้ปรับปรุงพัฒนาเพื่อนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

ทั้งนี้ นโยบายเรื่องการพัฒนาทักษะของพนักงานจะช่วยทำให้องค์กรมีโอกาสปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันได้แข็งแกร่งขึ้น บริษัทญี่ปุ่นจึงลงทุนด้านการฝึกอบรม ด้านการให้ความรู้ และด้านกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้กำหนดเป็นนโยบายขึ้นใหม่เพื่อยกระดับทักษะของพนักงานและลดความไม่สอดคล้องกันของงานกับทักษะของพนักงาน [16]

เอกสารอ้างอิง

[1] M. Arakawa, *Japanese Style MONOZUKURI "Art of Japanese Style Manufacturing" (Nihon no MONOZUKURI "Nihon Keijutsu no Seiso"),* Lecture Notes in the Training Program on Industrial Management for Thailand #2 for the Enhancement of Industrial Human Resources with MONOZUKURI Management Capability, Osaka, Japan: Feb 2007, p. 43.

[2] Y. Koga, "Don't Wait until It Happens! Follow the Way to Workplace Safety!! (Okottekara dewa Osoi! Iroha de Tadoru Genba Anzen no Michi!!)," *Factory Management (Kojo Kanri),* Vol. 55, p. 98-99, Oct. 2009.

[3] H. Sasaki, *Power of MONOZUKURI Structure (MONOZUKURI SOshiki Noryoku),* Biken, Japan: 2008.

[4] T. Tajima, *Isuzu Manufacturing Management (Isuzu Seizo Keiei),* Lecture Notes in Japanese Management, Bangkok, Thailand: Oct. 2008, p. 145.

[5] T. Fujimoto*, Strategic Theory of MONOZUKURI Integrated Model (Sougou Kata MONOZUKURI Senryokuron),* in MONOZUKURI Management (MONOZUKURI Keieigaku). Kobunsha, Japan: 2008, 3th printed. 21-32.

[6] F. Nagai, "The Role of Culture Influences in Japanese Communication: A Literature Review on Social and Situational Factors and Japanese Indirectmess,"" Intercultural Communication Studies, Kanda University of International Studies, Japan: 2002.

[7] G. Hofstede, *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations,* 2nd ed. Sage, the United States of America: 2001.

[8] F. Graetz, M. Rimmer, A. Lawrence and A. Smith, *Managing Organizational Change,* 2nd ed., John Wiley & Sons, Australia: 2006.

[9] M. Hitt, C. Miller and A. Colella, *Organizational Behavior; A Strategic Approach,* Von Hoffmann,New York: 2006. [10] K. Nakae, "Cultural Change: A Comparative Study of the Change Efforts of Douglas MacArthur and Carlos Ghosn in Japan," M.B.A. Thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, U.S.A., 2005.

[11] J. Black, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review,* vol. 16, no. 2, pp. 219-317, 1991.

[12] L. Woolgar, "University Industry Links Personnel and Training in Japan: A Review of Survey Results," Discussion Paper No. 49, Second Theory Oriented Research Group, National Institute of Science and Technology, Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Oct, 2008.

[13] J. Ortega, "Job Rotation as a Learning Mechanism," *Management Science,* vol. 47, no. 10, pp. 1361-1370, Oct. 2001.

[14] T. Peters*, In Search of Excellence,* Warner Books Edition, the United States of America: Harper & Row, 1982.

[15] T. Ogawa, "Human Resource Education and Development (Jinzai no Ikusei Kaihatsu)," *Info BIZ Thailand,* vol. 152, pp. 7, Aug. 2010.

[16] Y. Zhu, "Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan," *Journal of World Business,* vol. 39, iss. 4, pp. 337-345, Nov. 2004.

ภาคผนวก

1) *TPS* เป็นอักษรย่อของ Toyota Production System เป็นระบบการผลิตที่โตโยต้าพัฒนาขึ้นมาให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรในโตโยต้าและปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2) *Kaizen* หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คุณภาพดีขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิมต่อเนื่องกันไปอย่างไม่สิ้นสุด
3) *Direct Ratio* หมายถึง จำนวนของดี หารด้วย จำนวนที่สามารถใช้เป็นสินค้าได้ คูณกับ 100 เป็นอัตราของก่อนการส่งมอบ
4) *Pokayoke* หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ป้องกันความพลั้งเผลอ
5) *Seiri* หมายถึง การแยกของที่จำเป็นต้องใช้ออกจากของที่ไม่จำเป็นต้องใช้รวมถึงการแยกพื้นที่จัดวางของจำเป็นกับพื้นที่จัดวางของที่ไม่จำเป็นออกจากกันอย่างชัดเจน
6) *Seiton* หมายถึง การจัดเก็บของที่จำเป็นต้องใช้ให้สะดวกในการหยิบใช้ในการจัดเก็บ และในการควบคุม
7) *Seiso* หมายถึง การทำความสะอาดและตรวจเช็คเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ด้วยตนเองเป็นประจำทุกวัน
8) *HO-REN-SO* หมายถึง การสื่อสารโดยพนักงานระดับล่างรายงานความคืบหน้าหรืออุปสรรคต่อหัวหน้า ทำการติดต่อเพื่อแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้น และปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน มาจากภาษาญี่ปุ่นว่า Hokoku แปลว่า การรายงาน Renraku แปลว่า การติดต่อ Sodan แปลว่า การปรึกษา เป็นการสื่อสารในแนวนอนและแนวดิ่งแบบล่างขึ้นบน