

ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น



ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

พ.ศ. 2554



©2554

วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลได้เป็นจำนวนหนึ่งของการศึกษาภาคต่อหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ความเรียงพิเศษ ของหาใช้งานคนไทย ต่อการบริหารงานความสัมพันธ์ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ผู้วิจัย ชิตวัฒน์ ช้อนทองไผ่

ให้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร. ประจักษ์พร วรรณสิทธิ์)

ผู้ชี้แนะทาง

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวัฒน์ พรหมสุวรรณ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร ธรรมวิวัฒน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 26 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2554

นางสาววิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มีนาคม 2554, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น. (110 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ประภัสสร วรรณสฤติย์

บทคัดย่อ

สมมติฐานการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่นแตกต่างกัน

1. พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน แต่ความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพการทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานชายมีความพึงพอใจของพนักงานในด้านสภาพการทำงาน ดีกว่าพนักงานหญิง ในขณะที่ ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน และความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม ด้านสภาพการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

3. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน แต่ความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานที่เป็นโสดจะมีความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ดีกว่า พนักงานที่สมรสแล้ว ในขณะที่ ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม และด้านสภาพการทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

4. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน และความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของ

พนักงานทางด้านสังคม ด้านสภาพการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

5. พนักงานที่มีอายุงาน ในองค์กรแตกต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงาน ในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน และความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม ด้านสภาพการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

6. พนักงานที่มีตำแหน่งงานในองค์กรต่างกันมีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน แต่ความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพการทำงานพบว่า มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีความพึงพอใจของพนักงานในด้านสภาพการทำงาน ดีกว่าพนักงานทั่วไป ในขณะที่ ความพึงพอใจของพนักงานความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

7. พนักงานที่มีรายได้มีความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมต่อระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน และความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม ด้านสภาพการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม ด้านสภาพการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาครั้งนี้กว่าจะสำเร็จได้ด้วยดี ได้ผ่านกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน และได้รับความเมตตาอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์ อาจารย์ที่ปรึกษา ในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ การปรับแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการทำงานวิจัย ผู้วิจัยซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการ ที่กรุณาให้คำชี้แนะและข้อคิดในการปรับแก้ไข งานวิจัยให้มีคุณภาพสำเร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ ญาติพี่น้องของผู้วิจัยที่ให้โอกาสและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาตลอดจนเพื่อนที่รักคอยเป็นกำลังใจจนฝ่าฟันอุปสรรคจนสำเร็จ คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่เกิดงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบแด่วงการการศึกษา ตลอดจนคณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญ	1
มุลเหตุจูงใจในการศึกษา	4
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	5
ขอบเขตการศึกษา	7
นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดการปรับตัว	8
ทฤษฎีการปรับตัวของรอย	18
แนวคิดระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	19
ทฤษฎีระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	21
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	31
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	52
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	71
รูปแบบการศึกษา	71
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	71
วิธีการรวบรวมข้อมูล	71
ประชากรที่ศึกษา	72
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	74
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป	75
ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการ บริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น	77
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัว	86
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมุติฐาน	87
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ	95
สรุปผลการศึกษา	95
อภิปรายผลการศึกษา	97
ข้อเสนอแนะ	100
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	105
ประวัติผู้ทำวิจัย	110

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1.1 การออกบัตรส่งเสริมการลงทุนและจำนวนโครงการในแต่ละประเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2549–2551	2
ตาราง 1.2 จำนวนพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น A มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี (พ.ศ. 2548-2551)	4
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั่วไป	75
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น	77
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจของพนักงาน	78
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กร บริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจ	79
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	80
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	82
ตารางที่ 4.7 ข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	83
ตารางที่ 4.7 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่อการปรับตัว	85
ตารางที่ 4.8 ปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัว	86

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	6
ภาพที่ 2.1 ความต้องการที่ซับซ้อนและยุ่งเหยิงของมนุษย์	55
ภาพที่ 2.2 เปรียบเทียบทฤษฎีของแอลเคอร์เฟอร์กับมาสโลว์	57



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับประเทศญี่ปุ่น เริ่มต้นจากความสัมพันธ์การค้าระหว่างพ่อค้าไทยและพ่อค้าชาวโอกินาวาในประเทศริวกิว (Ryukyo) ทางตอนใต้ของญี่ปุ่น ในสมัยสุโขทัยมีการทำ การค้าโดยไทยนำ เข้าจากประเทศญี่ปุ่น เช่น ผ้าไหมและสิ่งทอเครื่องปั้นดินเผาของจีน และสินค้าญี่ปุ่นนำเข้าจากไทย ได้แก่ ไม้สำหรับทำลิ้นชักผ้า เครื่องสังคัมโลกเป็นสินค้าที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในยุคแรก หลังจากนั้นเมื่อเข้าสู่ในสมัยกรุงศรีอยุธยามีการขยายตัว ไปยังจังหวัดอื่น ในขณะที่รัฐบาลโชกุนโตกูงาวา ได้ออกใบอนุญาตให้เรือเข้าติดต่อค้าขายในประเทศไทย หลังจากนั้นจำนวนเรือญี่ปุ่นมายังกรุงศรีอยุธยาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากและ เรือจากประเทศไทยก็เดินทางไปเมืองนางาซากิ เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1612 (พ.ศ. 2155) สินค้าญี่ปุ่นที่นำเข้าจากไทยมีหลากหลายประเภท เช่น แร่ดีบุก ตะกั่ว งาช้าง เขาสัตว์ เป็นต้นพ่อค้าชาวญี่ปุ่นจึงสนใจมาตั้งถิ่นฐานรกราก เป็นชุมชนหมู่บ้านญี่ปุ่นในสมัยกรุงศรีอยุธยา กล่าวได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างไทย-ญี่ปุ่นครั้งแรก (สิงห์ทอง ลาภพิเศษพันธุ์, 2553)

ปัจจุบันความสัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น ในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ก่อให้เกิดความร่วมมือของทั้งสองประเทศ นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทย การจัดทำความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (Japan-Thailand Economic Partnership Agreement–JTEPA) การเปิดตลาดการค้าการลงทุนและขยายความร่วมมือด้านต่างๆที่ต่างฝ่าย ต่างยอมรับได้ ส่งผลต่อเศรษฐกิจต่อประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น ได้รับผลประโยชน์ด้านการลดหย่อนภาษีนำเข้าสินค้า สินค้าเกษตรของญี่ปุ่น และลดภาษีนำเข้าเหล็กของไทย โดยเริ่มมีผลบังคับใช้ 1 พฤศจิกายน 2550 โดยที่สินค้าไทยได้รับสิทธิจากการลดภาษี เหลือร้อยละ 0 หรือ ยกเลิกโควต้า ส่งผลต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการเกษตร ได้รับผลประโยชน์มากขึ้น รวมทั้งความปลอดภัยด้านอาหาร ขณะเดียวกันไทยได้เปิดเสรีเหล็ก จีนส่วนยานยนต์ และการค้าบริการต่าง ๆ เนื่องกับการผลิตที่เอกชนได้รับผลประโยชน์ในความพึงพอใจของพนักงานของโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย จากความร่วมมือในครั้งนี้ ทำให้สร้างความเชื่อมั่นกับนักลงทุนญี่ปุ่นมีความมั่นใจในประเทศไทย เป็นการส่งสัญญาณให้นักลงทุนชาติอื่น ลงทุนในไทยมากขึ้น ประเทศญี่ปุ่นมีการลงทุนในประเทศเป็นอันดับหนึ่ง ในด้านอุตสาหกรรมหลัก คือยานยนต์ ไฟฟ้า เครื่องจักร สินค้าอุปโภคบริโภค เคมี ปิโตรเคมี เป็นต้น ในสมัยก่อนนั้นประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง

การผลิตส่งออกไปยังต่างประเทศ ปัจจุบันญี่ปุ่นยังมีแนวคิดที่จะลงทุนทำการวิจัย ส่งเสริมผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบในประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมใหญ่ ที่ดำเนินธุรกิจครอบคลุมหลายประเภท ด้านการเงิน การผลิต การค้า เช่น กลุ่มมิตซูบิชิ กลุ่มมิตซุซุ กลุ่มมารูเบนิ เป็นต้น (สิงห์ทอง ลาภพิเศษพันธุ์, 2553)

ตารางที่ 1.1: การออกบัตรส่งเสริมการลงทุนและจำนวนโครงการในแต่ละประเทศ ระหว่างปี

พ.ศ. 2549–2551

(หน่วย : จำนวนโครงการ)

อันดับการ ลงทุน	ประเทศ	2549	2549	2550	2551
				ม.ค. – มิ.ย.	ม.ค. – มิ.ย.
1	ญี่ปุ่น	329	342	166	166
2	ยุโรป	161	179	78	94
3	ไต้หวัน	68	48	25	26
4	อเมริกา	68	49	21	23
5	ฮ่องกง	25	31	15	16
6	สิงคโปร์	98	94	47	42

ที่มา: กรมส่งเสริมการลงทุน. (2551). สถิติการออกบัตรส่งเสริมการลงทุนระหว่างประเทศ. สืบค้นวันที่ 23 พฤศจิกายน 2553. จาก www.boei.go.th

จากข้อมูลการลงทุนแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของประเทศไทย ในการเป็นแหล่งศูนย์กลางการลงทุน ทั้งยุโรป ไต้หวัน อเมริกา ฮ่องกง สิงคโปร์ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น จำนวนการลงทุนเป็นจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ นักลงทุนต่างชาติจึงมีความมั่นใจในการบริหารการอำนวยความสะดวกให้นักลงทุน ในขณะที่เดียวกันพนักงานจึงต้องมีความพึงพอใจของพนักงานให้เข้ากับการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีเอกลักษณ์ในการทำงาน พนักงานควรเตรียมความพร้อมที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานในรูปแบบการบริหารภายใต้องค์กรญี่ปุ่นลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นประกอบไปด้วยความแตกต่าง ด้านวัฒนธรรม และการทำงานระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น การบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น เคอิทาโร ฮาเซงวะ ได้กล่าวถึงการแบบญี่ปุ่น ในความคิดของชาวญี่ปุ่น คนเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ หลังจากนั้นผลกำไรจากการผลิตและเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจของญี่ปุ่น ได้รับความร่วมมือจากคนในชุมชน การทำงานให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการได้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารคล้ายกับการสร้างความสัมพันธ์ใน

การทำงานตลอดชีพ ด้านความเสมอภาคในด้านค่าจ้างเป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารแบบไม่ว่าจะเป็นพนักงาน White collar หรือ Blue collar ที่มีความเสมอภาคทั้งด้านอัตราค่าจ้างและสวัสดิการ

การบริหารแบบญี่ปุ่น คือการรักษาคนให้ทำงานในองค์กรได้ยาวนาน โดยให้พนักงานร่วมมือที่จะร่วมกันพัฒนา และสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นการจ้างงานตลอดชีพ การจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ทำให้พนักงานใส่ใจในความอยู่รอดของบริหารการแบบญี่ปุ่นเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารเฉพาะด้านของญี่ปุ่นเป็นที่ยอมรับจนกระทั่งประสบความสำเร็จจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตอุตสาหกรรมรถยนต์ที่คุณภาพสูง สังคม และวัฒนธรรมญี่ปุ่น สมัยก่อนคริสตกาลที่มีประวัติศาสตร์เล่าต่อกันมาเป็นเวลานาน การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน สาเหตุมาจากประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะภูมิประเทศเป็นเกาะ ที่อยู่อาศัยจึงมีพื้นที่จำกัด การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันของชาวญี่ปุ่นจึงมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดสังคมที่มีความปรองดองกัน (วนิดา พรพิรุพท์, 2547) การที่ญี่ปุ่นมีพื้นฐานทางสังคม การบริหารที่ดี ระบบการบริหารจัดการที่เป็นจุดเด่น เฉพาะด้านของญี่ปุ่น มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก นอกเหนือจากการมุ่งหวังในผลกำไร มุมมองที่กว้างไกลของญี่ปุ่น มุ่งไปสู่การประสบความสำเร็จในระยะยาว ดังนั้นญี่ปุ่นจึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก โดยเกี่ยวเนื่องกับ 3 ประการดังนี้ ประการที่หนึ่ง การจ้างงานระยะยาว ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประการที่สอง รับรู้ความต้องการของพนักงาน เพื่อการทำงานร่วมกันประการที่สาม การจัดพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน (สมยศ นาวิการ, 2537)

ความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานในการบริหารแบบญี่ปุ่น จากการศึกษาที่องค์กรมีรูปแบบบริหารเฉพาะด้าน พนักงานจึงต้องมีความพึงพอใจของพนักงานให้เข้าทำงาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้ทำงานภายในองค์กร ได้อย่างมีความสุข พนักงานจะต้องเผชิญกับปัญหาหลาย ๆ ด้าน เช่นด้านภาษาเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรม และสังคมในการทำงาน ระเบียบวินัยในองค์กร ญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญต่อเวลาเป็นอย่างมาก ในการทำงานจะต้องตรงต่อเวลาทั้งในการทำงาน การนัดหมายต่าง ๆ สภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ทุกคนทุ่มเทเป็นอย่างมาก สภาพแวดล้อมที่ดีทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน (วรินทร์ ววงค์, วีรวรรณ วจิรดิกล และ ทศนีย์ วรจรรยาวงศ์, 2537) สังคมในการทำงานญี่ปุ่น ถูกกำหนดด้วยกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด

ตารางที่ 1.2: จำนวนพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น A มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี (พ.ศ 2548-2551)

ปี พ.ศ.	เพศ		รวม ทั้งหมด	จำนวน พนักงาน	ร้อยละ ของพนักงาน
	หญิง	ชาย			
2548	24	6	30	166	25.86
2549	36	8	44	131	33.59
2550	34	10	44	127	34.65
2551	56	13	69	139	49.64

ที่มา: กรมส่งเสริมการลงทุน. (2551). สถิติการออกบัตรส่งเสริมการลงทุนระหว่างประเทศ. สืบค้นวันที่ 23 พฤศจิกายน 2553. จาก www.boi.go.th

จากจำนวนสถิติพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น A แสดงให้เห็นถึงจำนวนพนักงานที่อายุงานไม่เกิน 2 ปี มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นในทุกปีอย่างต่อเนื่อง ปี พ.ศ. 2551 เฉลี่ยร้อยละ 25.86 รองลงมา ปี พ.ศ. 2550-2548 ข้อมูลดังกล่าวส่งผล จึงส่งผลต่อการเข้า-ออกของพนักงานมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นในขณะที่องค์กรต้องการที่รักษาพนักงานให้ทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลานาน ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างน้อย 3 ปี เพื่อฝึกฝนให้มีความชำนาญงาน องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาบุคลากรใหม่จากบริษัทจัดหางาน และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดระบบสวัสดิการให้กับพนักงานให้เป็นระบบเหมือนเดิม สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่น ของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นพนักงานที่ความพึงพอใจของพนักงานเข้าสู่สภาพแวดล้อม เพื่อนร่วมงานใหม่ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะพนักงานล้วนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจะต้องทำการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และทำประโยชน์ให้กับบริษัท ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจต่อองค์กร ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และมีประสิทธิภาพในธุรกิจ

มูลเหตุจูงใจในการศึกษา

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ความพึงพอใจของพนักงาน ภายใต้การบริหารระบบญี่ปุ่นจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ทางกายภาพ สภาพแวดล้อม สภาพการงาน เป็นช่วงระยะหลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี และคนที่มิประสบความสำเร็จในการทำงาน การทำงานใน

องค์กรต่างชาติ ที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ด้านภาษา จึงต้องปรับตัวในหลายด้านความคาดหวังขององค์กรต่อการบริหารมีศักยภาพและประสิทธิภาพต่อพนักงาน ดังนั้นความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น จึงเป็นเรื่องน่าศึกษา ในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน ภายใต้วัฒนธรรมญี่ปุ่น ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นระบบที่เข้มแข็งและได้รับการยอมรับ การที่พนักงานสามารถปรับตัวในองค์กรญี่ปุ่น สามารถที่จะกล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน (วนิดา พรพิรุฬห์, 2547) การดำรงอยู่ในระบบญี่ปุ่น สามารถใช้ชีวิตกับเพื่อนร่วมงาน และในสังคม รับรู้ถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า โดยการศึกษาในครั้งนี้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานเกิดความเข้าใจในระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นและองค์กร เพื่อลดปัญหาการเข้า-ออกของพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายในการจัดสรรบุคลากร

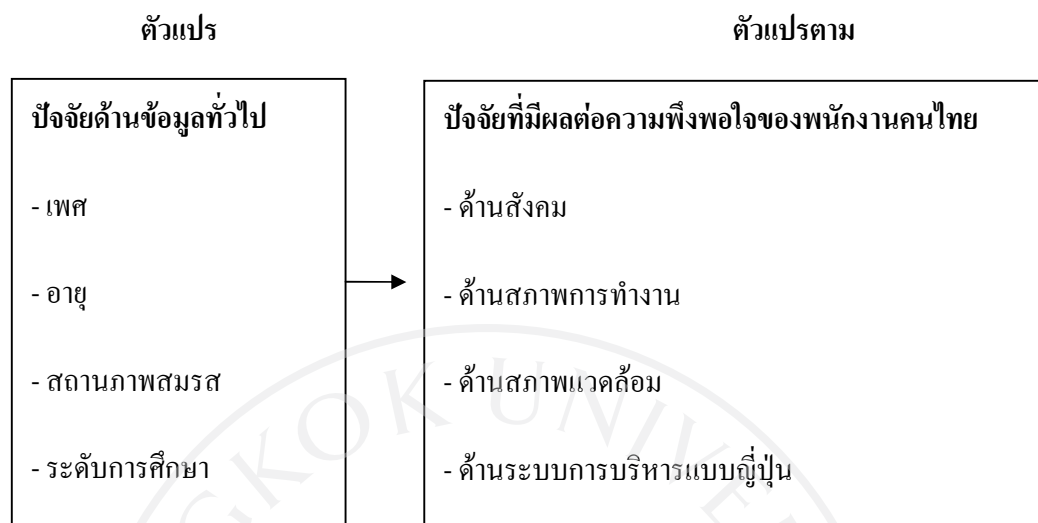
วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่นแตกต่างกัน

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดในการศึกษา



ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ภายใต้สภาพแวดล้อมของการบริหารแบบญี่ปุ่น ความพึงพอใจของพนักงานด้านการงานและด้านสังคม
2. ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น และกลุ่มตัวอย่างการศึกษา โดยวิธีการสุ่มประชากร 500 คน

นิยามศัพท์

ความพึงพอใจของพนักงานด้านการงาน หมายถึง ความสามารถในการความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น การทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่น ระบบการบริหารเฉพาะด้านในแบบฉบับของญี่ปุ่น

ความพึงพอใจของพนักงานด้านสังคม หมายถึง ความสามารถในการความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น ความสามารถในการความพึงพอใจของพนักงานให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่อสังคม

พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง หมายถึง คนไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น โดยมีตำแหน่งตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงาน ไปจนถึงระดับฝ่ายบริหารระดับสูง

ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น หมายถึง การมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความสำคัญในการจ้างงานระยะยาวและมั่นคง เน้นความต้องการของพนักงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม

สภาพแวดล้อม หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น อาคารสำนักงานที่เหมาะสม เครื่องใช้สำนักงานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานสภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพ ชั่วโมงการทำงาน อากาศในที่ทำงานการไม่มีเสียงรบกวน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น” มีทฤษฎี แนวคิดและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดความพึงพอใจของพนักงาน
2. ทฤษฎีความพึงพอใจของพนักงานของรอย
3. แนวคิดระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น
4. ทฤษฎีระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น
5. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดความพึงพอใจของพนักงาน

ความหมายของความพึงพอใจของพนักงาน การดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมแห่งโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สิ่งที่มีมนุษย์ทุกคนจะต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านสังคม สภาพแวดล้อม อารมณ์ย่อมสร้างความรำคาญ และความทุกข์ให้กับมนุษย์ ความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ ส่งผลเสียต่อการทำงานบนทอนจิตใจให้แย่ลง จนกระทั่งเมื่อธรรมชาติได้สร้างกลไกบางอย่างให้กับมนุษย์เพื่อไว้เผชิญหน้ากับสภาวะทุกข์ทางจิตใจที่เกิดขึ้น กลไกธรรมชาติที่ว่านี้เรียกว่า ความพึงพอใจของพนักงาน(Adjustment) (เดมส์ค็อก คทวนิช, 2546) เพื่อให้มนุษย์มีความสามารถในการความพึงพอใจของพนักงานบุคคล และสุขภาพจิตที่ดี

Arkoff (1968, อ้างถึงใน สุวีริ ศิวะแพทย์, 2549, หน้า 301) ให้ความหมาย ของความพึงพอใจของพนักงาน คือการที่บุคคลปฏิบัติสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ การที่แต่ละบุคคลพยายามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการ และเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ในขณะที่เดียวกับบุคคลที่อยู่ภายใต้ความกดดันจากสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมนั้นจึงทำให้มนุษย์สามารถปรับตัวสู่ความสมดุลระหว่างบุคคล และความต้องการของสิ่งแวดล้อม

Lazarus (1969, อ้างถึงใน สุวีริ ศิวะแพทย์, 2549, หน้า 305) กล่าวถึงความพึงพอใจของพนักงานมีต้นกำเนิดมาจากวิชาชีววิทยา โดย Darwin เป็นผู้ริเริ่มใช้ คำว่า “ความพึงพอใจของพนักงาน” ทฤษฎีว่าด้วยการวิวัฒนาการ ใน ค.ศ.1859 สรุปได้ว่า การที่สิ่งมีชีวิตสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของโลกที่เต็มไปด้วยอันตราย และสามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้ หลังจากนั้นนักจิตวิทยานำคำว่า “ความพึงพอใจของพนักงาน” มาใช้ความหมายในทางจิตวิทยา ได้แก่ ความพึง

พอใจของพนักงานตามความต้องการของร่างกาย ความพึงพอใจของพนักงานตามความต้องการของจิตใจ และความพึงพอใจของพนักงานตามสภาวะที่เป็นอยู่

Malm และ Jamison (1952, อ้างถึงใน นิภา นิธิยาน, 2530, หน้า 10) ได้อธิบายความหมายของความพึงพอใจของพนักงานดังต่อไปนี้ ความพึงพอใจของพนักงานให้เป็นที่ไปตามสภาพแวดล้อมบางครั้งเกิดอุปสรรค หรือเป็นไปอย่างราบรื่น ความพึงพอใจของพนักงานเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ทำให้สามารถใช้วิธีแบบต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของสภาพแวดล้อม หรืออุปสรรคที่เข้ามาขัดขวาง

Bertran (1969, อ้างถึงใน เสาวนิจ รัตนวิจิตร, 2540, หน้า 15) ให้ความหมาย ความพึงพอใจของพนักงานว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิด ในการที่จะเลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทางเลือกปฏิบัติดังกล่าวนั้น เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำทั้งหมดไป ซึ่งข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มพฤติกรรมจะเกิดขึ้นในลักษณะการปฏิบัติต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อว่าความพึงพอใจของพนักงานนี้ เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม มากกว่าจากการถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์

วิภาพร มาพบสุข (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจของพนักงานทางสังคมมีความสำคัญต่อวิถีชีวิตของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ความพึงพอใจของพนักงานที่ดี และมีประสิทธิภาพย่อมนำมาซึ่งสุขภาพและสุขภาพจิตที่ดี ความพึงพอใจของพนักงานในทางลบ จะทำให้การดำเนินชีวิตของบุคคล ความเจ็บป่วยทางกายและจิตใจ เป็นการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ และค่าใช้จ่ายในการรักษา

ส่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2530) ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่จะพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตนเอง ปัญหาบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนเป็นสถานการณ์ที่บุคคลนั้นสามารถปรับตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ และถ้าบุคคลปรับตัวแล้ว และดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมได้แสดงว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตที่ดี

จากความหมายของความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ความพึงพอใจของพนักงานเกิดจากความกดดันจากคนรอบข้าง การกดดันจากด้านสภาพแวดล้อม ทำให้บุคคลไม่สามารถดำรงอยู่ได้ จนกระทั่งเกิดความพึงพอใจของพนักงานไปตามสภาวะ เพื่อที่สามารถใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ในทางกลับกัน บุคคลที่ไม่สามารถปรับตัวได้ จะส่งผลเสียต่อสภาพจิตใจ และร่างกาย

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

รังสิมา มั่นใจอารีย์ (2549) กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลต้องมีความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากอิทธิพลของแรงผลักดัน 2 ชนิด คือ

1. แรงผลักดันภายใน หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เมื่อร่างกายมีความต้องการจะมีแรงขับ (Drive) เกิดขึ้น และมีสิ่งกระตุ้นจากภายนอกมากระตุ้นให้แรงขับเพิ่มขึ้น คือแรงจูงใจ (Motives) ผลักดันให้บุคคลพยายามค้นหาสิ่งที่ต้องการหรือแสดงพฤติกรรมโดยการตอบสนองความต้องการ หากไม่สามารถสนองความต้องการทำให้เกิดความไม่สบายใจ กระทบกระเทือน และเกิดความทุกข์ ทำให้บุคคลพยายามหาทางออกโดยการผ่อนคลายจากความทุกข์เหล่านั้น

2. แรงผลักดันภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมในสังคมได้รับแรงกระตุ้น เกิดการบีบคั้นหรือกดดันให้บุคคลอยู่ในสภาวะขาดแคลน เกิดความต้องการเพื่อสนองความต้องการของตน แต่มีอุปสรรคเข้ามาขัดขวางหลายด้าน เช่น ปัญหาสังคม ปัญหาเศรษฐกิจ สุขภาพจิต สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงจำเป็นต้องหาทางแก้ไขด้วยวิธีความพึงพอใจของพนักงานด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้ต่อไปจากปัจจัยทั้งแรงผลักดันภายในและภายนอก แรงผลักดันภายในเกิดจากการที่บุคคลแสดงความสามารถจากสิ่งของตนเองพอใจ จนสามารถตอบสนองความต้องการ ด้านแรงผลักดันภายนอก เป็นสาเหตุที่ทำให้ติดขัดต่อการตอบสนอง เกิดอาการไม่สบายใจ สรุปลงได้ว่าแรงผลักดันดังกล่าว ก่อให้เกิดความเสมอภาคกัน จนทำให้ปรับตัวเข้ากับคนรอบข้างได้เป็นอย่างดี สังคมในปัจจุบันมีหลายปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบในแง่บวกและแง่ลบ ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลนั้นสามารถที่จะต่อสู้กับอุปสรรคที่ผ่านเข้ามา การใช้ชีวิตต้องเผชิญกับปัญหาเพื่อการคงอยู่ในสังคม

กลไกความพึงพอใจของพนักงาน

Luella (1956, อ้างถึงใน รังสิมา มั่นใจอารีย์, 2549, หน้า 20) วิธีการต่างๆ ที่เป็นทางออกของบุคคล นักจิตวิทยาเรียกว่า กลไกในความพึงพอใจของพนักงาน (Defense Mechanism) คือ บุคคลพยายามที่จะแสวงหาทางเพื่อตอบสนองความต้องการผ่อนคลายความตึงเครียด และความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กลไกในความพึงพอใจของพนักงานของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท

1. การเก็บกด (Repression) คนส่วนใหญ่มักจะปฏิเสธ และไม่ยอมรับความจริงของตนเอง มักคิดว่าสิ่งที่ตนกระทำเป็นความผิด จึงเก็บซ่อนไว้ภายในไม่ระบายออกมาเพื่อหลีกเลี่ยงที่จะยอมรับความจริง เมื่อเก็บไว้นานทำให้เกิดความทุกข์ทรมาน ไม่สบายใจ กลายเป็นความวิตกกังวล

หวาดกลัว ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ ทำให้แสดงออกในทางที่ผิดให้ผู้อื่นเดือดร้อน เป็นปัญหาทางสังคม

2. การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) การเข้าข้างตนเอง โดยการหลอกลวงตัวเองเพื่อปกปิดความจริงที่เกิด ไม่ยอมรับความเป็นจริง มักจะหาข้ออ้างเพื่อบิดเบือนและเบี่ยงเบนไปจากตนเอง เพื่อให้ตนเองพ้นความผิดหากกระทำความผิด การแก้ปัญหาล้วนใหญ่จะกระทำไปเองโดยไม่รู้ตัว แสดงออกโดยอัตโนมัติ ไม่รู้ตัวว่าหลอกลวงตัวเองอยู่

3. การถดถอย (Regression) มักอยู่ในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด และกดดัน ทำให้จิตใจว้าวุ่น หากเจอปัญหาที่รุนแรง ก็จะเกิดความรู้สึกท้อ ไม่สามารถแก้ปัญหานั้นได้ กลายเป็นคนอ่อนแอ ยอมแพ้ต่อสิ่งที่ประสบ การแสดงอาการออกในลักษณะ งุนงง ร้องไห้ เป็นพฤติกรรมแบบถดถอย

4. การแยกตัว (Isolation) เป็นกลวิธีที่เด็กมักใช้เมื่อเกิดปัญหา จะชอบอยู่ลำพังและหนีปัญหาต่าง ๆ โดยไม่สนใจกับปัญหา เพื่อจะได้ไม่ต้องเผชิญกับปัญหานั้น ๆ กลายเป็นปัญหาของสังคมเพราะเกิดความขาดตกบกพร่อง ไม่กล้าที่จะแสดงออก อยู่ในโลกส่วนตัว ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ทำให้กลายเป็นคนเฉื่อยชา ไม่มีศักยภาพในการทำงาน

5. การเพ้อฝัน (Fantasy) กลวิธีแบบนี้เป็นจินตนาการที่หาทางออกโดยการหาสิ่งทดแทนในความคิดฝัน ที่ไม่สามารถเป็นจริงได้ ส่วนมากมักเกิดกับผู้ที่ชอบแยกตัวอยู่ตามลำพังถ้าหากกระทำจนติดเป็นนิสัยแล้ว อาจนำไปสู่ปัญหาของสังคมได้ ผู้ที่สามารถปรับตัวได้ โดยสามารถแยกได้ระหว่างความจริงกับความเพ้อฝัน ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

6. การต่อต้านขัดขืน (Negativism) เป็นกลวิธีแบบหลักหนีอีกแบบหนึ่ง แต่มีลักษณะการแสดงออกในลักษณะรุนแรง คือ ต่อต้าน ขัดขืน คือสิ่ง มีความรู้สึกที่ขัดแย้ง และแข็งข้อกับปัญหาที่เกิดขึ้น หากเป็นปัญหาที่ใหญ่ ไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ และไม่สามารถปรับตัวได้ครบถ้วน มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหามาโดยการเดินทางสายกลาง อ่อนบ้าง ตึงบ้างในบางครั้ง

7. ความก้าวร้าว (Aggression) การแสดงออกได้ทั้งการใช้กำลัง และทางวาจา ใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหานั้น หรือ ใช้วาจาที่รุนแรง พุดจาไม่สุภาพ มีลักษณะหยาบคาย หากไม่ได้รับความพอใจต่อความรู้สึกของตนเองก็จะแสดงอาการไม่พอใจ ทำลายข้าวของ ของตนเองและผู้อื่น และพุดจาจ้วงจาบต่อผู้ที่ตนไม่พอใจ

8. การชดเชย (Compensation) เป็นกลวิธีหนึ่งที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อทดแทนความผิดหวังที่เกิดขึ้น หรือความล้มเหลวนั้น การชดเชยนี้สามารถช่วยให้ปรับตัวได้ เมื่อบุคคลที่ได้รับ การชดเชยในสิ่งต่าง ๆ หรือทดแทนสิ่งที่ขาดไป หากได้รับการชดเชย จะรู้สึกยินดี มีความปลื้มปิติใจเบิกบาน ส่วนใหญ่แล้วจะสามารถปรับตัวให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อม ถ้าแสดงออก

ในทางที่ดีก็จะไม่เป็นปัญหาต่อสังคม แสดงออกในทางที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์

9. การทดเทิด (Sublimation) เป็นลักษณะที่ช่วยประนีประนอมกับสถานการณ์ เพื่อปรับอารมณ์และพฤติกรรมที่ผิด และทำให้ถูกต้องและเกิดประโยชน์ และไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม การปลดปล่อยอารมณ์ของตนเองออกมาในลักษณะที่ราบเรียบ จะทำให้สังคมยอมรับ เช่นการวาดรูปเพื่อทำให้จิตใจเย็นลง

10. การลอกเลียนแบบ (Identification) เป็นการแสดงออกอีกทางหนึ่ง โดยอาศัยการลอกเลียนแบบจากผู้อื่น บางครั้งก็ถูกต้อง บางครั้งก็ผิด หากการลอกเลียนแบบในทางที่ถูกต้องก็จะไม่เป็นปัญหาต่อสังคม วิธีนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากกับผู้ที่มิปมด้อยในด้านพฤติกรรม การลอกเลียนแบบนี้ ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ และทำให้สังคมยอมรับในพฤติกรรมนั้น ได้กลวิธีความพึงพอใจของพนักงานต่าง ๆ เหล่านี้ มักจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นส่วนใหญ่ แต่บางครั้งก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ในทุกเรื่อง ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านที่แวดล้อม สถานภาพของครอบครัว ภาวะแวดล้อม เพศ อายุ และการศึกษา หากเป็นเด็กด้านครอบครัวจะต้องมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ และเป็นที่ยอมรับของสังคมสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข

กระบวนการความพึงพอใจของพนักงาน

Mckinney (1960, อ้างถึงใน มธุรส สว่างบำรุง, 2542, หน้า 25) ความพึงพอใจของพนักงานต้องอาศัยหลายขั้นตอน และกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) มนุษย์จะมีชีวิตอยู่รอดจากการได้รับแรงจูงใจ ให้มีการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคล พลังของแรงขับ (Drive) เป็นส่วนประกอบของแรงจูงใจส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ สิ่งที่มนุษย์ต้องการได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพหรือความปรารถนาอื่น ๆ ที่มีพลังช่วยเป็นแรงผลักดันให้สู่อุดมมุ่งหมาย หากมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจ มนุษย์ถูกกำหนดโดยตัวกระตุ้น โดยพยายามที่จะค้นหาสิ่งที่ต้องการจนตัวมนุษย์เองเริ่มรู้สึกกังวล มนุษย์จะรู้สึกปลดปล่อยหลังจากความต้องการนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์

2. ความคับข้องใจ (Frustration) การที่มนุษย์มีความคาดหวังจะได้รับการกระตุ้นเพื่อให้ไปถึงอุดมมุ่งหมาย ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการหลากหลายอย่าง อุดมมุ่งหมายที่หวังไว้อาจจะไม่สำเร็จตามที่ต้องการ เนื่องจากมีเงื่อนไขข้อกำหนดด้านสภาพแวดล้อม ทำให้มนุษย์เกิดความคับข้องใจ เช่น การอยากได้สิ่งที่ต้องการ ในขณะที่ไม่สามารถหาเงินมาซื้อได้ การทำงานไม่สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

3. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสาเหตุสำคัญที่เกิดจากเหตุการณ์หลาย ๆ อย่าง ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้บุคคลนั้นต้องทำการตัดสินใจ การที่บุคคลแต่ละคนมีความคิดเป็นของตัวเอง โดยยึดถือว่าความคิด และการตัดสินใจของตนมีเหตุผลน่าเชื่อถือ และอีกฝ่ายถือเอาความคิดตัวเองเป็นที่ตั้ง จนไม่สามารถที่จะตัดสินใจ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งทางด้านความคิด ด้านนิสัย เป็นต้น

4. ความวิตกกังวล (Anxiety) การกังวลกับเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น ทำให้บุคคลขาดความสุขที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมรอบ ๆ ตัว บุคคลอาจจะไม่รู้สาเหตุของความวิตกกังวล จนบางครั้งจ้องกับเรื่องนั้นจนขาดสมาธิในการทำเรื่องอื่น

5. กลไกการป้องกันทางจิต (Defense) การป้องกันทางจิต เพื่อลดความวิตกกังวลภายในจิตใจ ที่ไม่สามารถเป็นไปตามความคาดหวังได้ หรือความต้องการได้ กลไกการป้องกันของอีโก้ (Ego) ทำการปกป้องตนเอง การป้องกันทางจิตมีทั้งผลดี และผลเสีย หากไม่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. การเรียนรู้ (Learning) บุคคลต้องการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ โดยเกิดจากความสงสัยความต้องการข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกระทำที่ประสบผลสำเร็จ ความสัมพันธ์ที่จะเพิ่มพูนมากขึ้น หากไม่ประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ก็ลดลง

7. ความต้องการ (Needs) มนุษย์มีความต้องการอย่างไม่แน่นอน และไม่จำกัดขอบเขตความต้องการนั้น เพื่อสนองความปรารถนา โดยไม่ได้คำนึงถึงสถานภาพทางการเงินเพียงเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการ เช่น เด็กนักเรียนจะซื้อมือถือใหม่ และมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงมือถือ เพื่อสนองความต้องการ และความอยู่รอดในสังคม

8. อุปนิสัย (Characteristics) เกิดจากภูมิหลัง และพื้นฐานของแต่ละครอบครัว จากการอบรมสั่งสอนของพ่อแม่ ดังนั้น แต่ละคนมีอุปนิสัยที่แตกต่างกัน การใช้ชีวิตอยู่ในสังคม อาจจะพบปัญหา และเป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมอยู่ไปสังคม ความพึงพอใจของพนักงานจึงมีส่วนช่วยในการปรับปรุงให้บุคคลสามารถดำรง และใช้ชีวิตในสังคมได้กระบวนความพึงพอใจของพนักงานเกิดจากความแตกต่างด้านครอบครัว ลักษณะนิสัยส่วนบุคคลบวกกับความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการได้รับแรงจูงใจที่สามารถตอบสนองพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการอาจไม่ได้รับการตอบสนอง เนื่องจากสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความวิตกกังวล จนนำไปสู่การเรียนรู้ เพื่อที่จะทำความพึงพอใจของพนักงานการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลให้ประสบผลสำเร็จ

ประเภทของความพึงพอใจของพนักงาน

1. ความสามารถในการพึงพอใจของพนักงานได้ หมายถึงคนที่มีสุขภาพจิตดี มีความสามารถในการพึงพอใจของพนักงานให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ในทุกสภาวะ กล้าที่จะแสดงออก และสามารถที่จะแก้ปัญหาที่ประสบอยู่ได้โดยไม่เป็นภาระหรือทำความเดือดร้อนต่อผู้อื่น กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักใช้เหตุผลในการขจัดปัญหาได้ประสบผลสำเร็จสามารถที่จะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นที่ยอมรับของสังคม

2. การที่ไม่สามารถปรับตัวได้ หมายถึงคนที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น กลัวปัญหาที่จะเกิดและต้องคอยหลบหลีกปัญหา ไม่กล้าเผชิญกับความจริงที่ประสบอยู่ มัวหมกมุ่นกับปัญหาไม่สามารถหาทางออกได้ ทำให้สุขภาพจิตเสื่อมเสีย ไม่มีสมาธิในการแก้ไขปัญหามีแต่ความกังวลใจอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดปัญหาแก่สังคม ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม อยู่ในสังคมอย่างหวาดวิตกกังวลใจ การดำรงชีวิตอย่างขาดความสุข

มิติในความพึงพอใจของพนักงานของบุคคลใน 3 ด้าน (สุวรี ศิวะแพทย์, 2549) คือ

1. ความพึงพอใจของพนักงานในส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับตนเอง คือต้องรู้จักตนเอง ยอมรับในสิ่งที่ตัวเองกระทำ ประเมินค่าความสามารถและศักยภาพของตนเองได้ เชื่อมมั่นในตัวเองทำให้ตัวเองมีความสุขอยู่ในสังคมได้

2. ความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เช่น มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น เข้าใจถึงความต้องการของตนเองและผู้อื่น โดยการมอบความรัก และรับความรักจากผู้อื่น

3. ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ มีความตั้งใจ เต็มใจในการทำงาน และความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 3 ด้านนั้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ถ้าสามารถปรับตัวได้ ก็สามารถที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะความพึงพอใจของพนักงานที่ดีของบุคคล

อมรรัตน์ สีเหนียง (2548) การที่บุคคลจะสามารถปรับตัวได้อย่างดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับยึดถือปฏิบัติตามหลักความพึงพอใจของพนักงานที่ดี ดังนี้

1. มีสมาธิ (Meditation)
2. สงบเยือกเย็น (Equanimity)
3. ยอมรับสภาพการณ์ด้วยความองอาจ (Resignation)
4. มีความกล้าหาญที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ที่ร้ายแรงได้ (Courage)
5. มั่นใจถ้าจะเปลี่ยนความพ่ายแพ้ให้เป็นชัยชนะ (Determination)

6. เป็นผู้แพ้ที่ร่าเริง ไม่ใช่แพ้ที่หมดอาลัย (Cheerfulness)

7. ยิ้มแย้มต่อบุคคลทั่วไป (Pleasantness)

บุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดี เป็นบุคคลที่สามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ได้โดยไม่มีความขัดแย้ง ดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคมที่กำหนดไว้ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคล การรับรู้ความถูกต้อง ผสมกลมกลืนร่วมไปกับสภาพนิยัยส่วนบุคคลและการคาดหวังจากกลุ่มบุคคล มีการพัฒนาความสามารถ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ

สติปัญญา ตลอดจนความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง (สุรพล อินทุราม, 2543)

Tindall (1959, อ้างถึงใน อมรรรัตน์ สีเหนียง, 2548, หน้า 25) ได้กล่าวถึงลักษณะของความพึงพอใจของพนักงานที่ดี โดยทั่วไปไว้ 7 ประการ คือ

1. รักษาไว้ซึ่งความสมบูรณ์ของบุคลิกภาพ โดยสามารถผสมผสานความต้องการของตนกับพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อสนองความต้องการนั้นโดยที่พฤติกรรมดังกล่าว ต้องเข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม

2. ประพฤติปฏิบัติตนตามบรรทัดฐานของสังคม

3. ปรับตัวเข้ากับสภาพความเป็นจริง

4. มีความมั่นคง

5. มีวุฒิภาวะ

6. มีอารมณ์ในลักษณะปกติเสมอ คือ สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ให้พุ่งชนไปกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

7. มองสังคมในทัศนะที่ดีและช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ

จะเห็นได้ว่าบุคคลที่สามารถปรับตัวทางสังคมได้ดีนั้น ต้องเป็นบุคคลที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น และต่อการเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม มีการปฏิบัติที่เป็นไปตามบรรทัดฐานของสังคม และมีความพอใจในบทบาทสังคมของตนเอง

Kaplan (1959, อ้างถึงใน เดิมศักดิ์ คทวนิช, 2546, หน้า 238-248) ยังได้กล่าวถึงพฤติกรรมหรือลักษณะที่แสดงว่าบุคคลปรับตัวไม่ดี โดยได้แบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท คือ

1. พวกที่ชอบกระพริบตาบ่อย ๆ เลียริมฝีปาก ดึงผม กัดเล็บ กระดิกขาหรือปีสสาวะบ่อย พวกนี้เกิดจากความวิตกกังวล

2. พวกหมกมุ่นกับความเศร้าโศกเสียใจ ตื่นเต้นจนเกินไป ไม่รับผิดชอบงาน พวกนี้เกิดจากอารมณ์รุนแรง

3. พวกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ทำงานคนเดียวไม่ได้ มักกระแวง สงสัย ขาดเหตุผล ตัดสินใจเอง ไม่ได้รู้สึกว่าคุณเองขาดความสามารถและมีปมด้อย พฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากความขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์

4. พวกที่แสดงอาการก้าวร้าวผู้อื่น ดำหนดิเดียน พุดจาขวานผ่าซาก

5. พวกที่พุดจาหยาบคาย ขาดความสุภาพ ชอบขัดขืนคำสั่ง ชอบรังแกและทารุณสัตว์ ตลอดจนชอบต่อต้านระเบียบวินัย พวกนี้เกิดจากการต่อต้านสังคม

6. พวกที่เจ็บป่วยโดยขาดเหตุผล กินจุ หิวเก่ง บางครั้งอาเจียนและอุจจาระไม่เป็นเวลา พวกนี้มีสาเหตุมาจากจิตใจได้รับความกระทบกระเทือน

สรุป ความพึงพอใจของพนักงานคือ ความพยายามของมนุษย์ที่ต้องหลุดพ้นจากความตึงเครียดทางอารมณ์ ที่เกิดจากความไม่สมหวังในสิ่งที่ตนคาดหวัง นอกจากนี้ รวมไปถึงความพึงพอใจของพนักงานด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ให้กลมกลืนไปกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น และความต้องการให้มีความสุขในการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข (เต็มศักดิ์ คทวนิช, 2546)

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานทางสังคม

Gurland, Stone, Frank และ Fleiss (1972, อ้างถึงใน อมรรัตน์ สีเหนียง, 2548, หน้า 24) ให้ความหมายความพึงพอใจของพนักงานทางสังคม หมายถึง บุคคลสามารถพัฒนาตนเองอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในกิจกรรมที่ทำ และไม่เกิดปัญหาทางพฤติกรรม Mcleincy (1960, อ้างถึงใน อมรรัตน์ สีเหนียง, 2548, หน้า 24) ความพึงพอใจของพนักงานทางสังคมเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจของพนักงาน ผู้ที่ปรับตัวได้ดีบางส่วนอาจจะมีความพึงพอใจของพนักงานทางสังคมได้ไม่ดีเท่ากับผู้ที่ปรับตัวทางสังคมได้ดี โดยการเป็นที่ยอมรับของสังคม เกียรติยศ ชื่อเสียง

Hurlock (1978, อ้างถึงใน อมรรัตน์ สีเหนียง, 2548, หน้า 26) ให้ความหมาย ความพึงพอใจของพนักงานทางสังคม การที่บุคคลมีความสามารถในการความพึงพอใจของพนักงานให้เข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ บุคคลผู้นั้นมีความสำเร็จในความพึงพอใจของพนักงานได้ดีก่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะทางสังคม นอกจากนี้ เซอร์ลอคยังให้หลักเกณฑ์ในความพึงพอใจของพนักงานที่ดีทางสังคมได้แก่

1. การแสดงออก (Overt Performance) คือพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับความคาดหวังของกลุ่มอายุ และระดับพัฒนาการจนได้รับการยอมรับ

2. สามารถในความพึงพอใจของพนักงานให้เข้าได้ทุกกลุ่ม (Adjust to different Groups) คือสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มอื่น ๆ ไม่ว่าบุคคลกลุ่มนั้นจะมีความแตกต่างด้านอายุหรือไม่

3. มีทัศนคติที่ดีต่อสังคม (Personal Satisfaction) คือการมองโลกในแง่ดี และมีทัศนคติต่อผู้อื่นในทางบวก ในการเข้าร่วมทางสังคม

4. มีความพึงพอใจส่วนตัวของบุคคล (Personal Satisfaction) คือมีความพึงพอใจในหน้าที่ และการกระทำของตน โดยไม่ก่อปัญหาให้ผู้อื่น

สาเหตุที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานทางสังคม (กันยา สุวรรณแสง, 2549)

1. แรงขับและความต้องการ (Drives and Needs) ในชีวิตของบุคคลมีความต้องการเป็นพื้นฐาน เช่น ความต้องการทางกาย (Physical Needs) และความต้องการทางจิต (Psychological Need) ความต้องการทั้งสองนี้ทำให้เกิดแรงขับ (Drives) เช่น เกิดความหิว (Thirsty) เป็นแรงขับให้มนุษย์ดิ้นรน แสวงหา เพื่อสนองความอยากของตน ถ้าเกิดอุปสรรคมาขัดขวางไม่สามารถสนองความต้องการ ไม่สามารถหามาบำบัดความอยากได้ ร่างกายก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้คลายจากความกระวนกระวายอันเนื่องมาจากความอยากพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อคลายความทรมานทรมานนี้เรียกว่า ความพึงพอใจของพนักงาน

2. แรงกระตุ้นจากสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว หรือการที่มีสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้คนมีปัญหาในความพึงพอใจของพนักงานให้ทันตามภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ราคาสินค้าแพงขึ้น แฟชั่นแต่งกาย การเป็นอยู่ การคมนาคม ความเจริญทางวัตถุ ต่างก็กระตุ้นให้มนุษย์วิ่งตามตลอดเวลา ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสังคม มีปัญหาเดินแถวกันมาให้แก้ตลอดเวลา ถ้าแก้ได้ก็มีความสุข ถ้าแก้ไม่ได้ก็เกิดความคับข้องใจ กระวนกระวายใจ จึงหาทางปรับตัว โดยวิธีการต่าง ๆ

3. เจตคติ ความสนใจ จุดหมายของชีวิตของตัวเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานทางสังคม

ความต้องการของมนุษย์มีหลากหลายด้าน เพื่อตอบสนองสิ่งที่ปรารถนา โดยประกอบปัจจัยความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ความปลอดภัย ความรักความต้องการเกียรติยศ การเข้าใจตนเองตามที่ ทฤษฎีของ Maslow (สุรพล อินทุราม, 2543)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการเบื้องต้นในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น เพื่อความอยู่รอดในการดำรงชีวิตอยู่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกคนล้วนมีความต้องการเพื่อตอบสนองมนุษย์ทุกคนยกตัวอย่างเช่น อาชีพรับจ้าง ซึ่งมีรายได้ไม่แน่นอน ต้องทำงานเพื่อแลกกับค่าจ้างสนองความต้องการ อาหาร ที่อยู่ อาศัย ในขณะที่ปัจจุบันค่าครองชีพมีความพึงพอใจของพนักงานสูงในช่วงเศรษฐกิจเงินเพื่อ

2. ความต้องการด้านความมั่นคง และความปลอดภัย (Safety Needs) มนุษย์มีความวิตกกังวลในเรื่องความปลอดภัย โดยเฉพาะจากการทำงาน มีโอกาสที่จะประสบอุบัติเหตุได้สูง บริษัทจึงได้มีการจัดสวัสดิการในรูปแบบการคุ้มครองของประกันสังคม หรือจากบริษัทประกันที่อำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล บางคนก็ซื้อประกันชีวิตควบคู่กับประกันสุขภาพไปในตัวเพื่อสร้างความมั่นใจให้ครอบครัว

3. ความต้องการความรัก และต้องการเป็นส่วนหนึ่ง (Social Needs) แต่ละองค์กรจะจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้น การเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะสังสรรค์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กร

4. ความต้องการเกียรติยศ และศักดิ์ศรี (Esteem needs) หมายถึงความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากคนรอบข้าง การได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กร ใบประกาศเกียรติคุณแสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจในการทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ได้รับความชมเชย และชื่นชม เกิดความปลาบปลื้ม และส่งเสริมให้เกิดแรงใจในการทำงานต่อไป

5. ความต้องการเข้าใจตนเอง และรู้จักตนเอง (Self-Actualization) การเข้าใจตนเองเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ การเข้าใจชีวิตตนเองอย่างแท้จริง และการใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่สั่งสมมา เสียสละความรู้ให้เป็นวิทยาทานไปยังคนที่ต้องการความช่วยเหลือตามหลักทฤษฎีมาสโลว์ สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบความต้องการของบุคคล ในลักษณะการทำงาน แสดงถึงความต้องการที่เปลี่ยนไปตามสภาวะความต้องการระดับล่างหรือขั้นพื้นฐาน จนกระทั่งไปถึงลำดับขั้นสูงสุด ความต้องการของบุคคลที่มีอย่างไม่จำกัดและเพิ่มขึ้นตามพฤติกรรมแต่ละบุคคล

2. ทฤษฎีความพึงพอใจของพนักงานของรอย

แนวความคิดความพึงพอใจของพนักงานตามทฤษฎีของรอย (ประภาวดี เหล่าพูลสุข, 2539) ได้อธิบายความหมายดังนี้ ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ที่มีการตอบสนอง โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยที่มนุษย์สามารถปรับสภาวะในร่างกายและจิตใจให้สมดุล มนุษย์มีพฤติกรรมที่แสดงออก ในด้านความคิด การมีสติ ที่แสดงพฤติกรรมออกมาหนึ่งเดียว รอยมีความเชื่อว่า ความพึงพอใจของพนักงานเป็นระบบเปิด ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอก พฤติกรรมการตอบสนองของบุคคล ซึ่งนำมาใช้ในความพึงพอใจของพนักงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความพึงพอใจของพนักงานด้านร่างกาย (Physiological Mode) เพื่อรักษาความแข็งแรงของร่างกายในความพึงพอใจของพนักงาน ประกอบด้วย น้ำ อากาศ อาหาร ออกกำลังกาย และ การควบคุมสภาพร่างกายให้สมดุล

2. ความพึงพอใจของพนักงานด้านอัตมโนทัศน์ (Self-concept Mode) การรับรู้ของตนเอง และจากบุคคลรอบข้าง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 อัตมโนทัศน์ด้านร่างกาย (Physical Self) การประเมินสภาพร่างกายของบุคคล

2.2 อัตมโนทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Staff) การประเมิน ลักษณะนิสัย ความคาดหวัง ความรู้สึกมีค่า การให้คุณค่าส่วนบุคคล

3. ความพึงพอใจของพนักงานด้านบทบาทหน้าที่ (Role Function Mode) ความพึงพอใจของพนักงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคมหรือเสริมสร้างความมั่นคง สามารถตอบสนองความต้องการบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น

3.1 บทบาทปฐมภูมิ (Primary Role) เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลกลุ่มใหญ่ โดยเป็นไปตามขั้นตอนการพัฒนาของบุคคลในแต่ละวัย

3.2 บทบาททุติยภูมิ (Secondary Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบทบาททุติยภูมิ สามารถแบ่งออกเป็นได้หลากหลาย เช่น บทบาทการเป็นผู้นำครอบครัว บทบาทการเป็นนักเรียน

3.3 บทบาทตติยภูมิ (Tertiary Role) เป็นบทบาทไม่ถาวร บทบาทที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับระยะเวลาและระยะเวลาพัฒนาเวลาของบุคคล โดยประกอบไปด้วย พฤติกรรมการกระทำ และความรู้สึก เช่น บทบาทการเป็นหัวหน้า

4. ความพึงพอใจของพนักงานด้านการพึ่งพาหว่ากัน (Interdependence Mode) ความพึงพอใจของพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการตอบสนองระหว่างการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มนุษย์จะมีสัญชาตญาณการพึ่งพาตนเองและผู้อื่นภายใต้ความเหมาะสม

3. แนวคิดระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น (สมยศ นาวิกร, 2537) ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะของพนักงานแทนการเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานอย่างรวดเร็ว โดยการประเมินผลคุณภาพของพนักงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติการทำงานกันเป็นทีม ประสิทธิภาพในการทำงานระบบการบริหารบุคคลของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจากการบริหาร ที่เน้นการออกแบบการบริหารจัดการด้วยตนเอง การแบ่งงานกัน ทำให้ความเป็นอิสระแก่พนักงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อการลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานลง

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) ได้ให้คำนิยามของ การบริหารแบบญี่ปุ่นไว้ดังนี้ในสังคมญี่ปุ่นให้ความสำคัญในการเคารพนับถือผู้อาวุโสในครอบครัว เนื่องจากเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ปัญหาครอบครัว ดังนั้นในการทำงานผู้ที่สั่งสมประสบการณ์การทำงานสามารถที่จะมีสิทธิ์ในการตัดสินใจ การจัดสรรค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงาน และอายุหลักการทำงานของชาวญี่ปุ่นมากกว่าลัทธิขงจื้อ ชาวญี่ปุ่นมีความขยัน ความอดทน จากการร่วมมือของประชาชนในการทำงานส่งผลต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

Wright และ Raymond (1996, อ้างถึงใน นवलจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ, 2545, หน้า 30) รายงานว่าในประเทศญี่ปุ่นปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานทางธุรกิจไม่ใช่ผู้จัดการ หากแต่เป็นกลุ่มของคนที่ได้มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร ความพึงพอใจของพนักงานของกลุ่มในคนญี่ปุ่นได้มีความสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมบนพื้นฐานภายในกลุ่ม ระบบของระดับชั้นอำนาจจะป้องกันความไม่แน่ใจในการพูดหรือ การปฏิบัติ ระบบของระดับชั้นอำนาจเป็นการเชื่อมโยงความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการแสดงถึงพลังของสมาชิก ในกลุ่มที่จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน

จุดเด่นของการทำงานแบบญี่ปุ่น (ดัชนี จรัสโชติพิณิต, 2536) พอจะสรุปได้ดังนี้

1. มุ่งความเจริญเติบโตของธุรกิจ จุดเด่นประการแรกของบริษัทญี่ปุ่นคือให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ระดับสูงและเป้าหมายของบริษัทเกี่ยวกับความเจริญเติบโตของกิจการเช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน ซึ่งมีผลให้พนักงานเข้าใจ และรับรู้บทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักของบริษัทที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จึงมักเน้นความเจริญเติบโตในระยะยาว มากกว่าจะมุ่งทำกำไรในระยะสั้น

2. มุ่งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดด้วยคุณภาพและราคาของสินค้า การบริหารกลยุทธ์การตลาดสไตล์ญี่ปุ่นมุ่งเน้นการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ด้วยการใช้ P ตัวที่ 1 คือ Product และ P ตัวที่ 2 คือ Price สินค้าของญี่ปุ่นเน้นการขายตัวเอง คือเมื่อสินค้ามีคุณภาพ ตรงกับความต้องการลูกค้าก็จะซื้อซ้ำและบอกต่อ ซึ่งการบอกต่อถือว่าการประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญเรื่องของเทคโนโลยีในการผลิตเป็นอย่างยิ่ง เช่น การลดต้นทุน การประหยัดพลังงาน การประกันและควบคุมคุณภาพด้วยเทคนิคที่ทันสมัยต่าง

3. การปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ลักษณะเด่นของการทำงานแบบญี่ปุ่นคือการทดลองปฏิบัติจริง แล้วค่อยปรับปรุงแก้ไข เป็นการทำงานแบบลองผิดลองถูก (Trial and Error) หรือที่เรียกว่ายุทธศาสตร์แบบไคเซน (KAIZEN) คือการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาที่ละเล็กทีละน้อย และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง จนกว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะดีที่สุดในและเหมาะสมกับความ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ซึ่งยุทธศาสตร์นี้จะทำให้สินค้าทันสมัยอยู่

4. เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ในขณะที่ญี่ปุ่นยึดหลักการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอทีละน้อย แต่ก็ให้ความสำคัญเรื่องการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตโดยไม่ตกอยู่ในความประมาทเช่นกัน ซึ่งการเตรียมรับมือก็คงใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (R & D) ด้านเทคโนโลยี รวมทั้งลงทุนด้านการทดลองเพื่อมีข้อมูลใหม่อยู่เสมอ

5. การให้ความสำคัญเรื่องคนในองค์กร จุดเด่นของการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่นคือการให้ความสำคัญกับคน ถือว่าการจ้างพนักงานคือการจ้างตลอดชีพ มีการเลี้ยงพนักงานไปตลอดชีวิต ฉะนั้นบริษัทญี่ปุ่นจะมีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่เข้มงวด นอกจากนั้นยังมีการลงทุนเรื่องการฝึกอบรมให้การศึกษาเพิ่มเติมแก่พนักงานอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานโดยเน้นความเท่าเทียมกันระหว่างบุคคลและเพศหรือใช้หลักประชาธิปไตยในองค์กร (Industrial Democracy)

6. ญี่ปุ่นบริหารงานโดยไม่ใช้เส้นสาย กลยุทธ์นี้ทำให้พนักงานในบริษัทระดับต่างสามารถแข่งขันสร้างผลงานได้เต็มที่ เพราะการบริหารงานของญี่ปุ่นไม่มีเด็กฝาก ไม่มีเด็กเจ้านายหรือเส้นสาย คนที่มีความสามารถจะมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับผลงานการรัฐสไตล์การบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรเพียงอย่างเดียวจะไม่เกิดประโยชน์เลยถ้าไม่รู้จักปรับตัวจะไม่สามารถปรับสไตล์การทำงานของตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่ตนทำงานอย่างเหมาะสมได้

4. ทฤษฎีระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นต้นแบบการพัฒนากระบวนการคุณภาพ หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญเกิดขึ้นในธุรกิจ ด้านผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมจากประเทศญี่ปุ่นมีจำนวนเพิ่มขึ้นในอัตราสูงขึ้นไป แต่ในขณะที่อเมริกาอุตสาหกรรมมีจำนวนลดลง ดังนั้น วิลเลียม โออุชิซึ่งเป็นศาสตราจารย์อยู่ที่ University of California at Los Angeles (UCLA) จึงทำศึกษาค้นคว้าเพื่อหาทางแก้ไขในการดำเนินธุรกิจ โดยได้รับเงินสนับสนุนจากสถาบัน National Commission On Productivity ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ทำการศึกษาโครงสร้างระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นและการบริหารแบบอเมริกา แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อหาข้อแตกต่าง

ขั้นตอนที่ 2 ทำการศึกษาบริษัทที่สำคัญในอเมริกา เพื่อค้นหาว่าจะนำสิ่งใด มาใช้กับระบบ ญี่ปุ่นเป็นแนวทางในการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

หลังจาก วิลเลียม โออูชิ ทำการศึกษาวิธีการบริหารของอเมริกาและญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน วิลเลียม โออูชิ คิดหลักการทฤษฎี Z เป็นการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างกำลังใจให้พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันภายในองค์กรและร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน การบริหารที่เป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นในรูปแบบใหม่ (รังสิมา มั่นใจอารย์, 2549) ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีทางการบริหารผสมผสานระหว่างการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา โดย ทฤษฎี Z ของ วิลเลียม โออูชิ ได้เป็นทฤษฎีบริหารงานที่ได้รับการยอมรับ โดยมุ่งเน้นความร่วมมือในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก โดยทำการเปรียบเทียบทฤษฎี คือ American Theory ทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการจัดการร่วมสมัยแบบของอเมริกา และทฤษฎี J คือ เป็นแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่น ให้มีความสำคัญ เน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความมั่นคงในการทำงาน การรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นเอกฉันท์ การประเมินผลงานและการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ แนวคิดการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย

3.1 Long Term Employment การจ้างงานระยะยาว เน้นการจ้างในระยะยาวเพื่อสร้างความผูกพันในการทำงาน

3.2 Individual Responsibility คือ การที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย กล้าตัดสินใจใน

3.3 Decision Making คือ การตัดสินใจเป็นทีมในการทำงาน

แนวทางการบริหารแบบญี่ปุ่น

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Life Time Employment) เป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารแบบญี่ปุ่น บริษัทญี่ปุ่นทำการรับสมัครพนักงานที่เพิ่งจบการศึกษาผ่านบริษัทจัดหางาน (Recruitment Company) เมื่อพนักงานได้รับการบรรจุทำงานกับองค์กร พนักงานจะเข้าทำงานจะกระทั่งกำหนดอายุของการเกษียณอายุ 55-60 ปี การจ้างงานระยะยาว ส่งผลต่อความคล่องตัวในการทำงาน ในกรณีเศรษฐกิจชะลอตัว จึงไม่สามารถเลิกจ้างพนักงานนอกเหนือไปจากการหยุดรับพนักงาน ใช้นโยบายในการจูงใจให้ปลดเกษียณด้วยความสมัครใจโดยเพิ่มสิทธิประโยชน์เป็นการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการแสดงถึงความต้องการของบริษัทที่ต้องการจ้างพนักงานคนนั้นตลอดไปนโยบายการจ้างงานตลอดชีพ ส่งผลดีต่อองค์กร ในด้านการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ลดค่าใช้จ่ายในการ

ฝึกรอบรมพนักงาน ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ก่อให้เกิดสภาพแรงงานภายในองค์กรมากกว่าสภาพแรงงานทั่วไป และการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน (ชฤต ศรีอรุโณทัย, 2542) ความมั่นคงในการจ้างงานตลอดชีพให้ผลตอบแทนแก่ฝ่ายบริหาร คนงานมีความเข้าใจและตอบสนองความเต็มใจในการทำงาน ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระบบอาวุโส Seniority System เริ่มใช้ในสมัยเมจิ (ค.ศ. 1868–1912) เป็นระบบการจูงใจให้พนักงานทำงานในเป็นเวลานาน พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานจะได้รับเงินเดือนค่อนข้างต่ำหลังจากได้รับการอบรม และมีความชำนาญ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานใหม่ บริษัทจะมีการพิจารณาปรับเงินเดือนทุกปี ข้อดีของระบบอาวุโส พนักงานสามารถวางแผนอนาคตเพื่อสร้างความมั่นคงให้ชีวิต การพิจารณาเลื่อนขั้นโดยใช้ประสบการณ์ พร้อมกับความอาวุโส พนักงานจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามอายุการทำงาน

สรุปได้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่ทำงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร ได้แสดงผลงาน และได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม ช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป (ชฤต ศรีอรุโณทัย, 2542)

2. การเลื่อนตำแหน่งตามลำดับความอาวุโสของพนักงาน ระบบอาวุโสมีรากฐานมาจากความคิดแบบลัทธิขงจื้อให้ความสำคัญกับระบบสังคม การบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีระบบการประเมินผล ในการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้า โดยมีการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งงานตามลำดับความอาวุโส ก่อให้เกิดทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในทุกด้าน ช่วยในการติดต่อประสานระหว่างภายในองค์กร ผลตอบแทนในรูปค่าจ้างจะสูงขึ้นตามอายุการทำงาน เป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานเป็นเวลานาน

3. การสร้างกลุ่มคุณภาพและการทำงานเป็นทีม การผลิตที่ใช้หลักการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle = QCC) ซึ่งเน้นการผลิตที่ไม่มีของเสีย (Zero Defect) กำหนดจำนวนการผลิตที่เหมาะสม เน้นการสร้างคุณภาพที่น่าเชื่อถือและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) การผลิตโดยใช้ต้นทุนต่ำพร้อมกับเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการผลิต กลุ่มคุณภาพ (QC Circle) เน้นที่การค้นหา และระบุปัญหา โดยการนำปัญหามาแก้ไขปรับปรุง มุ่งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติการกิจประจำวัน ที่มีผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการรักษาและควบคุมระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ญี่ปุ่นได้ พัฒนาการควบคุมคุณภาพ โดยให้ฝ่ายผลิตเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพของสินค้า และพัฒนาคุณภาพของสินค้า คุณภาพของงาน คุณภาพของคน คุณภาพของหน่วยงานคุณภาพของบริษัท แนวความคิดนี้ทำให้เกิดการรวมกลุ่มของพนักงานในหน่วยงานอื่น เข้ามาปรับปรุงภายในหน่วยงาน

QC Circle มีต้นกำเนิดมาจากประเทศญี่ปุ่น โดยตั้งวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงลักษณะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารของหัวหน้างาน เพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเอง ยกย่องความสำนึก ความรับผิดชอบ ของพนักงานปฏิบัติการในงานผลิตสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีความสำนึก ในคุณภาพของปัญหาของงานและนำมาปรับปรุงแก้ไข จัดให้เป็นศูนย์กลางกิจกรรมคุณภาพของบริษัท ในระดับปฏิบัติการ คือ QC Circles จะเป็นเครื่องมือสนับสนุนนโยบายของบริษัทจะช่วยให้ประสบความสำเร็จทางด้านคุณภาพ (ศิริวรรณ ตันตพเวชกิจ, 2541)

QC Circle เป็นการบริหารแบบ Down-Top วิธีการค่อนข้างเป็นเอกลักษณ์ ที่จะต้องมีการอบรมและจูงใจอย่างต่อเนื่องและถูกวิธี ดังนั้นการกำหนดบทบาทของตำแหน่งงานต่างในองค์กร โดยมีการจัดสรรตามตำแหน่ง หน้าที่ให้เหมาะสมกับผังการบริหารของบริษัท ญี่ปุ่นได้นำแนวคิดแบบ Down-Top ไปใช้ในการบริหารงานอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการปรับปรุงคุณภาพสินค้า QC Circle เป็นระบบบริหารงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารของบริษัท โดยการรวมกลุ่มเข้าปรับปรุงภายในหน่วยงาน

ข้อดีของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (กล้าหาญ วรพุทธพร, 2532) ในเรื่องของการลดต้นทุน การทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น ความสามารถในการทำความเข้าใจเรื่องต่างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ความรู้ด้านเทคนิคสูง มีจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพมากขึ้น การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพจัดประชุมกลุ่มคุณภาพ จะต้องขึ้นอยู่กับ การได้รับคำแนะนำสนับสนุนจากสายการบังคับบัญชาวิธีการผลักดันกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในการที่จะทำให้ผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ญี่ปุ่นยังมีแนวคิดทางการบริหารในการปรับปรุงการทำงาน เรียกว่า(Kaizen) ระบบไคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย อย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันให้เป็นผลสำเร็จ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง กลาง และต่ำ แนวคิดไคเซ็น จะมีความแตกต่างจากการบริหารแบบตะวันตก แนวคิดไคเซ็นคือ แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จทางการบริหารที่จะต้องแสวงหาวิธีการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตัวลูกค้าเป็นหลัก ระบบไคเซ็นให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน และวิธีคิดที่มุ่งระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของทั้งผู้บริหารและพนักงาน (รังสิมา มั่นใจอารย์, 2549) ไคเซ็น วิธีการพัฒนาปรับปรุง กระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ในลักษณะรูปแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญ คือการพิจารณาถึงเรื่องวิธีการ แนวคิดมาตรการนำเสนอ การพัฒนาวิธีการอย่างมากมายเพื่อแก้ปัญหา แต่วิธีการเหล่านั้นต่างมีข้อจำกัดว่าผู้ใช้ต้องมีทักษะความรู้ในวิธีการนั้น ณ ระดับหนึ่งจึงจะยังผลสำเร็จได้เป็นแนวคิดธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีการบริหารของญี่ปุ่น ไคเซ็น ในความหมายกว้าง คือ การ

เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างเพื่อให้เกิดผลดีขึ้น ในความหมายแคบ คือ การเลือกเครื่องมือและวิธีการทำงานต่าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นการเลือกเครื่องมือหรือเปลี่ยนวิธีการทำงานต่าง เพื่อช่วยให้งานสำเร็จ จุดประสงค์ของไคเซ็น คือ การจัดกลไกในระบบการบริหารเพื่อให้เกิดการปรับปรุง การทำงานของแต่ละวัน ยกเว้นมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วน แสดงความคิดเห็นจากส่วนตัวหรือกลุ่มงานเพื่อการปรับปรุงงานที่ทำประจำวัน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของพนักงาน การนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ มีจุดมุ่งหมายการทำงานร่วมกัน

ข้อดีของไคเซ็น เป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงงานการร่วมมือจากพนักงานทุกคนช่วยให้บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาต่างได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในกิจกรรมไคเซ็น การช่วยให้บรรลุงานอย่างมีคุณภาพ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไคเซ็นเป็นขั้นตอนที่ก้าวไปข้างหน้า มุ่งทำงานดีขึ้น โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด ก่อให้เกิดผลเสียต่อทางบริษัท ในทางตรงกันข้าม ถ้าประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง จะทำให้องค์กรได้รับผลกำไร ถ้าผู้ปฏิบัติงานใช้ความฉลาดและความพยายามมากขึ้น งานต่างก็จะง่ายขึ้น และทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารบริษัท

นอกจากนี้ระบบไคเซ็นประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 5 ระบบ ได้แก่

1. การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (QC circle และ TQC) TQC ในมาตรฐานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (Japan Industrial Standard, JIS) ให้คำนิยามไว้ว่า การควบคุมคุณภาพทั้งหมด (Total Quality Control) เป็นเครื่องมือในการปรับปรุง เพื่อยกระดับคุณภาพในทุกด้าน และปรับปรุงผลิตภาพ รวมทั้งฝึกอบรมบุคคล ปรับปรุงขวัญในการทำงานพัฒนาภาวะผู้นำ และการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) การดำเนินงานของบริษัทโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

TQC ประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน ดังนี้

- 1.1 การบริหารนโยบาย คือ กลไกการหรือระบบการวางแผนและการวางทิศทางกิจกรรมไคเซ็น นโยบายสำคัญ ในการปรับปรุงและเสริมสร้างการดำเนินงานของบริษัทให้ลุล่วงภายในระยะเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับบริหารและคนงาน โครงสร้างของการบริหารนโยบาย มุ่งเน้นการให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงทิศทางและนโยบายของบริษัท การดำเนินงานการเพื่อปรับปรุง เสริมสร้างการดำเนินงานของบริษัท ในเรื่องการกำหนดนโยบาย โดยมีการกระจายนโยบาย ตั้งแต่ระดับบริษัทโดยรวมลงมาถึงฝ่ายแผนกจนถึง ระดับเล็กสุดในองค์กรตามโครงสร้างบริษัท ในการกำหนดนโยบาย จะต้องมีการที่ช่วยให้เกิดความเอกลัทธิจากระดับ

แนวนอนและแนวตั้งของโครงสร้างองค์กร เพื่อนโยบายมีความสอดคล้อง โดยนโยบายที่กำหนดขึ้น ต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง ตามกำหนดเวลา กำลังคน และงบประมาณที่ตั้งไว้

คุณค่าของการบริหารนโยบาย เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทบรรลุผลในนโยบายในเรื่อง การมองทิศทางของบริษัทอย่างสอดคล้อง การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น กำลังคน วัตถุดิบ เวลา และงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานที่สามารถปรับปรุงได้และทำให้เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ต่อทุกคนในองค์กร

1.2 กิจกรรมไคเซ็น คือ การส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพ โดยต่อเนื่องอย่างไม่มีการสิ้นสุด เอกอัครราชทูตสำคัญของกลไกในระบบการบริหารของญี่ปุ่น ขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคนในองค์กร ในการส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมไคเซ็น ด้วยความสมัครใจหรือการเชิญชวน ทำให้ระบบนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.3 การรักษามาตรฐานประจำวัน คือ กระบวนการทำงานตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานและเป็นจุดเริ่มต้นของไคเซ็น การทำงานในแต่ละวันตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนด พนักงานใหม่จะต้องได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้มาตรฐานต่าง เพื่อที่จะสามารถเข้าร่วมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือไคเซ็นของกลุ่ม เพื่อปรับปรุงการทำงานตามมาตรฐาน ดังนั้น พนักงานทุกคนในองค์กรจึงมีอิสระในการปรับเปลี่ยนมาตรฐานการทำงาน การเสนอความคิด ข้อเสนอแนะที่สามารถทำให้บรรลุผล จะได้รับรางวัลและเป็นที่ยอมรับ เพื่อไปตามมาตรฐาน ควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงาน ตามความคาดหวังของผู้บริหารและคนงาน

ประโยชน์การใช้ควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน กลุ่มควบคุมคุณภาพยังช่วยปรับปรุงผลิตภาพ ปรับปรุงคุณภาพ และประหยัดค่าใช้จ่าย แสดงเห็นถึงกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นการปรับปรุงวิศวกรรมการผลิตควบคู่กับวิศวกรรมมนุษย์ เป็นจุดสำคัญของการควบคุมคุณภาพ

2. ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) เป็นระบบที่เกิดขึ้นโดยบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ใช้เป็นแนวคิดในการแก้ไขปัญหาคะบวนการผลิต เพื่อขจัดกิจกรรมที่สูญเปล่าออกไป การลดต้นทุนการผลิต ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่ในแต่ละครั้ง ทำให้การส่งมอบสินค้า ได้ทันตามเวลาที่กำหนดและช่วยเพิ่มกำไรให้บริษัท

3. การบำรุงรักษาทีพิล (TPM) หมายถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมในการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพในการใช้งาน ด้วยการสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา และพนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วม

4. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ในการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสรรค์ความคิดการแสดงออกของ

พนักงาน โดยกระตุ้นให้พนักงานเสนอแนะในเรื่องต่าง ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ระบบการให้ข้อเสนอแนะ สะท้อนให้เห็นถึง การบริหารซึ่งเน้นความเป็นมนุษย์ มีความเชื่ออย่างแท้จริงต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญ

5. กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activities) หมายถึง กลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มสมาชิก รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นลักษณะกิจกรรมกลุ่มย่อยต่าง

4. การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi Seido) การตัดสินใจร่วมกัน จากหลายๆฝ่าย เป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้แสดงความคิดเห็นภายใต้สายการบังคับบัญชา ก่อให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกัน บางครั้งเกิดปัญหาความล่าช้า แต่พนักงานก็ยอมรับถึงรูปแบบโครงสร้าง การบริหารงานที่เหมาะสมในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น (วนิดา พรพิรุฬห์, 2547) การตัดสินใจของญี่ปุ่นเป็นการจากระดับล่างสู่ระดับบน สังคมญี่ปุ่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจร่วมกันก่อให้เกิดความสามัคคี เรียกว่าระบบริงกิ (Ringi) เริ่มใช้ในศตวรรษที่ 17 ระหว่างสมัยโชกุนโตกุกาวาบริษัทญี่ปุ่นได้กำหนดการมอบหมายหรือการกระจายอำนาจ ให้ผู้จัดการระดับล่างมีอำนาจกำหนดวิธีการทำงาน โอกาสในการตัดสินใจ รวมทั้งผู้มีอำนาจระดับสูงข้อดีของระบบริงกิ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายของบริษัท โดยผู้บริหารสูงสุดมีอำนาจรับรอง ระบบริงกิเป็นกระบวนการรับรองให้อำนาจที่เรียกว่า (Ringi sho) ขั้นตอนการส่งเอกสารเวียนไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องแต่ละแผนก โดยการมีการตรวจสอบและรับรอง จนกระทั่งขั้นตอนสุดท้ายไปถึงผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำการรับรอง (นิตยา ประเสริฐศรี, 2529) นอกจากนี้ ระบบไคเซ็น (Kaizen) แนวคิดในการบริหารเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงการทำงานผิดพลาด โดยรักษาผลประโยชน์ของบริษัท การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างผลกำไรให้องค์กร

5. การจูงใจ (Motivation) ในการทำงานผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่เป้าหมายตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้ จุดมุ่งหมายในการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของตัวบุคคลและองค์กรไปพร้อมกัน ต่างต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน บุคคลย่อมมีความคาดหวังต่อการได้รับการสนองกลับในด้านต่าง ในขณะที่องค์กรก็มีความคาดหวังเช่นกัน ดังนั้นระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นสิ่งที่เป็นแรงจูงใจ สวัสดิการที่ได้รับจากองค์กรความคาดหวังค่าตอบแทนระบบการจัดสวัสดิการยังมุ่งเน้นในเรื่องของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรการทำกิจกรรมร่วมกันการสังสรรค์การให้มีส่วนร่วมในองค์กรระบบการบริหารญี่ปุ่น ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แทนการเลื่อนตำแหน่งดาวเนวติงด้วยความรวดเร็ว การประเมินผลการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารดูแลสภาพชีวิตของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหาร ไม่มีการแบ่งระดับ

ตำแหน่งหน้าที่ สาเหตุที่ระบบการบริหารของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเนื่องมาจากผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมกับการเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะการบริหารองค์กรญี่ปุ่น

การจัดการบริหารองค์กรญี่ปุ่นก่อให้เกิดความสามัคคี ระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง พนักงานแต่ละคนล้วนมีความรับผิดชอบในงานของตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน จากที่หลายคนร่วมกันทำงานนั้น เปรียบเสมือนชุมชนที่ต้องการให้ความช่วยเหลือ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในรูปแบบที่เป็นทางการและส่วนตัว โครงสร้างการบริหารแบบญี่ปุ่นเน้นการบริหารตามอำนาจสายการบังคับบัญชา ลักษณะเป็นพีระมิด

ระบบการบริหารที่ประสิทธิภาพ จนกระทั่งได้รับการยอมรับ เนื่องจากสภาพแวดล้อมสภาพบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานในองค์กร ประกอบกับวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลของผู้บริหาร ในการแพร่ขยายวัฒนธรรมองค์กรในทุกระดับ โดยเปิดโอกาสคัดเลือกผู้อาวุโส ที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลานาน จะมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ได้เป็นอย่างดี เป็นโอกาสในดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

การฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล (On The Job Training) ในองค์กรธุรกิจญี่ปุ่นพนักงานใหม่ที่ถูกคัดเลือกเข้ามาทำงาน จะได้เรียนรู้งาน ระบบการบริหารภายในองค์กร จะได้รับประโยชน์หลายด้าน พนักงานจะมีความรู้รอบรู้ในหลายด้าน เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูง รู้ถึงโครงสร้างองค์กร การจัดการและวางแผนกลยุทธ์ ลดความขัดแย้งภายในองค์กร ในระหว่างที่มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน องค์กรสามารถประเมินผลงานและวัดความสามารถพนักงานหลังจากได้รับการฝึกอบรม

องค์กรญี่ปุ่นมีลักษณะเด่นในการบริหารที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคีภายในองค์กรภายใต้สายการบังคับบัญชา การจงใจพนักงานนอกเหนือจากค่าตอบแทน สร้างความผูกพันอันดีระหว่างพนักงานและเจ้าของกิจการ

ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีรวมไปถึงความก้าวหน้าของโลกโลกาภิวัตน์ ทำให้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นมีความพึงพอใจของพนักงานไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเรียนรู้เพิ่มขีดความสามารถในการผสมผสานระบบการบริหารจาก ยุโรปและสหรัฐอเมริกา เพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการบริหารสมัยใหม่ (นิตยา ประเสริฐศรี, 2529) ได้ดังนี้

1. องค์กรและการวางแผน
2. การบริหารงานบุคคล
3. ภาวะผู้นำและการพัฒนาอาชีพ
4. ระบบการจ่ายค่าตอบแทน
5. การจูงใจและการประเมินผล
6. การติดต่อสื่อสาร
7. การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

1. องค์กรและการวางแผน โครงสร้างองค์กรของญี่ปุ่นเปลี่ยนแปลงไปตามแรงผลักดันของสภาพแวดล้อม บริษัทญี่ปุ่นมีการบริหารองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ การกำหนดรูปแบบหน้าที่การทำงานตำแหน่งสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่อย่างชัดเจน ในการเลื่อนตำแหน่งต้องสั่งสมประสบการณ์ โดยใช้ระบบอาวุโส เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน (Kacho) ส่วนงาน (Section-ka) โครงสร้างการทำงานร่วมกัน (Collective Units) โดยทำการมอบหมาย ให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบการทำงานร่วมกัน ลักษณะการทำงานสามารถสะท้อนให้เห็น การเน้นกลุ่มการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของแต่ละคนวัดได้จากความสำเร็จของกลุ่ม บริษัท การวางแผนในการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น ขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงกดดันภายนอก เช่นค่าเงินเยนส่งผลกระทบต่อ การส่งออก ภาวะเศรษฐกิจ ดังนั้นความต้องการเจ้าหน้าที่วางแผนมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น ในการปรับปรุงโครงสร้างบริษัทใหม่ ในขณะที่เดียวกันบริษัทมีการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ใหม่การทำงานเป็น นานาชาติมากขึ้น โดยผู้มีประสบการณ์จากต่างประเทศ และสามารถติดต่อสื่อสารภาษาต่างประเทศ จะได้รับรางวัลการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. การบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น อาจจะต้องเผชิญกับปัญหา ในเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการจ้างงานที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ในการจ้างงาน สายการผลิต ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความจงรักภักดีและมีระเบียบวินัย เพื่อการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็น เป้าหมายขององค์กร การจ้างงานระยะยาวเป็นบรรทัดฐานของบริษัทญี่ปุ่นในการจ้างงาน โดย บริษัทขนาดใหญ่และขนาดเล็กจะจ้างผู้ปฏิบัติงานประจำในระยะยาวการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าคุณสมบัติและความสามารถทางเทคนิค บุคคลสามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่น สามารถสอนงานผู้อื่นได้ บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานกับบริษัทเป็นระยะยาว ในเรื่องการ บรรจุคนเข้าทำงานมีแนวคิดใหม่เกิดขึ้นหลายประการ โรงเรียนมัธยมและมหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ ฝึกหัดให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานในบริษัทต่าง ผู้ประกอบการรุ่นใหม่จะเข้ามา มี บทบาทในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ถึงแม้จะมีจำนวนไม่มาก แต่เป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการ

แบบดั้งเดิม ที่มีบทบาทในการผลิตและการตลาดในอดีต อาจจะไม่เหมาะสมกับข้อเรียกร้องต่างในยุคสารสนเทศ

3. ภาวะผู้นำและการพัฒนาอาชีพ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถเห็นสิ่งต่างในอนาคต และเต็มใจที่จะตัดสินใจในสิ่งที่ยาก แบบแผนผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะของญี่ปุ่นยังคงมีอยู่ เน้นทรัพยากรมนุษย์ การมองอนาคตของผู้นำ ในการวางแผนสร้างกลยุทธ์ นำไปสู่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การมีวิสัยทัศน์ทำให้สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นวัตกรรมใหม่ด้านเทคนิคมุ่งเน้นสารสนเทศ เน้นความเป็นนานาชาติ ค่านิยมมีความหลากหลาย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่รายล้อมบริษัทที่กำลังเปลี่ยนไป และโครงสร้างอุตสาหกรรมกำลังปรับเปลี่ยน ดังนั้นผู้บริหารต้องคาดคะเนระยะเวลายาว 5 ปี หรือ 10 ปี เพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด คือ ระบบคุณธรรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการตัดสินใจ บริษัทมีความต้องการคนรุ่นใหม่ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรู้ ผู้มีความชำนาญระดับผู้ปฏิบัติการมาพัฒนา เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ ซุปเปอร์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ในอนาคตระบบคุณธรรมจะเข้ามามีบทบาทสำคัญ

การพัฒนาอาชีพคนญี่ปุ่นจะเข้ามาทำงานในบริษัทหนึ่ง เป็นเวลายาวนาน โดยมีความก้าวหน้าช้าแต่มั่นคงเพื่อก้าวหน้าสู่ตำแหน่งระดับสูง บริษัทมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสมาชิกแต่ละคนของบริษัทมีความพอใจในอาชีพ ในบริษัทได้กำหนดโอกาสของการพัฒนาบุคคลไว้ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของครอบครัวบริษัท ผู้จัดการมีประสบการณ์กว้างขึ้น โดยผ่านการหมุนเวียนงาน ถือเป็นเป้าหมายของบริษัท

4. ระบบการจ่ายค่าตอบแทน การแข่งขันในการสรรหาคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนที่มีความแตกต่างกัน ตามระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอาวุโส ฝ่ายบริหารต้องจ่ายค่าจ้างให้สัมพันธ์กับงานมากขึ้น จำเป็นต้องมีการจ่ายตอบแทนในรูปแบบเงินจ่ายพิเศษ ในขณะที่บริษัทจะยกเลิกเงินที่จ่ายให้ครอบครัว บริษัททั้งหมดยังคงจ่ายเงินให้พิเศษสำหรับสำหรับที่อยู่อาศัย และค่าใช้จ่ายในการเดินทางระหว่างบ้านกับบริษัท การจ่ายโบนัส 2 ครั้งต่อปี โดยจ่ายเท่ากับเงินเดือน 4-5 เดือน จะยังคงมีอยู่ โดยเป็นเงินก้อนที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบริษัทญี่ปุ่นได้เพิ่มจำนวนมากขึ้นที่จะจัดให้มีแผนจ่ายเงินบำนาญ เพื่อเสริมประโยชน์ ด้านสวัสดิการสังคมเงินบำนาญของบริษัทซึ่งครอบคลุมช่วงชีวิตของผู้ปลดเกษียณเป็นสิ่งทีคนคาดหวังในอนาคต

5. การจูงใจและการประเมินผล การจูงใจเป็นพื้นฐานและการวัดความสำเร็จของระบบบริหาร การกระตุ้นชี้แนะและควบคุมความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องของการจูงใจผู้ปฏิบัติงานชาวญี่ปุ่นยังคงมีจริยธรรมในการทำงานสูงและมีการจูงใจในการทำงานในศตวรรษที่

21 และยังคงมีต่อไป การที่คนหนุ่มสาว สามารถหางานทำ เข้าร่วมทำงานเป็นทีม และกลายเป็นสมาชิกที่จงรักภักดีของครอบครัวบริษัท คนหนุ่มสาวต้องการเป็นอิสระที่จะมีเวลาว่างมากขึ้น แต่เมื่อมีงานต้องทำภายในกลุ่ม รวมทั้งตระหนักถึงอนาคตของบริษัท ทำให้ผู้ปฏิบัติงานชาวญี่ปุ่น ยังคงมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง

6. การติดต่อสื่อสาร ญี่ปุ่นได้เรียนรู้ที่จะติดต่อสื่อสารในแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้ประเทศต่างทั่วโลกได้เข้าใจญี่ปุ่นมากขึ้น คนญี่ปุ่นจึงพยายามแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศและมีความเข้าใจร่วมกันกับต่างชาติ ญี่ปุ่นพยายามที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศประสบปัญหาในเรื่องค่านิยมที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจถึงความแตกต่าง การสร้างความเข้าใจร่วมกับคนญี่ปุ่นและนักธุรกิจต่างชาติ ให้ความสำคัญของภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร

7. การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร การที่ฝ่ายบริหารให้ความสนใจในเรื่องการผลิตและคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในบริษัทญี่ปุ่น ตระหนักถึงความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ความเป็นผู้นำของบริษัทในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาที่สำคัญที่โรงงานญี่ปุ่นจะยังคงดำเนินงานต่อไปคือสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพขององค์กรมาจากผู้จัดการที่ได้ฝึกฝนผู้ปฏิบัติงานระบบการให้ข้อเสนอแนะและกลุ่มควบคุมคุณภาพ ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความร่วมมือจากสหภาพแรงงานจะช่วยสนับสนุนการบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้อย่างดี สหภาพแรงงานแต่ละแห่งเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ซึ่งการร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การเจรจาต่อรองและการมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานในการตัดสินใจ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพบริษัท

5. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วยความหมายของวัฒนธรรม และวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ดังต่อไปนี้

5.1 ความหมายของวัฒนธรรม

ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมนั้น ได้มีนักวิชาการรวบรวมไว้ดังนี้

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532) ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ตามตัวอักษรสามารถพิจารณาได้ว่ามาจากคำสมาสหรือการรวมคำสองคำเข้าไว้ด้วยกัน คือ “วัฒนธรรม + ธรรม” วัฒนธรรมหมายถึง เจริญงอกงาม รุ่งเรือง ธรรมหมายถึง กฎ ระเบียบ หรือข้อปฏิบัติที่มนุษย์พึงปฏิบัติเพื่อความเจริญงอกงามและรุ่งเรือง ซึ่งมีความหมายไว้ว่าหมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความเจริญงอกงามความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดี

Sciffman และ Kanuk (1997 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 35) กล่าวว่า คำว่า “วัฒนธรรม” หรือ “Culture” นั้นหมายถึงการดำเนินชีวิตทุกด้านของคนทั้งมวลในสังคมนับตั้งแต่ การกิน การดำรงชีวิตอยู่ การแต่งกาย การพักผ่อน รวมทั้งปัจจัยในสังคมต่างๆ เช่น ภาษา ความรู้ กฎหมาย ศาสนา ขนบธรรมเนียม คนตรี ศิลปะ เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงาน อันเป็นที่ ยอมรับและถ่ายทอดกันมาจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ดังนั้นในความหมายหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า “วัฒนธรรม” คือบุคลิกภาพของสังคม หรือ “Culture is a sociality’s personality”

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมหมายถึง วิถีชีวิตหรือลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็น ระเบียบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดีงามในการดำเนินชีวิตทุกด้านของคนในสังคมไม่ว่าจะเป็นการแต่ง กายหรือการพักผ่อน รวมทั้งปัจจัยในสังคม อาทิ ภาษา ขนบธรรมเนียม และรูปแบบการทำงาน

1.2 วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

นักวิชาการได้กล่าวถึงเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นไว้ ดังต่อไปนี้

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) ได้กล่าวถึงนิสัยประจำชาติของญี่ปุ่นที่มีผลกระทบต่อ ภาษา พฤติกรรม ทำที่การแสดงออกของชาวญี่ปุ่น ตลอดจนวัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่นไว้ว่า ชาว ญี่ปุ่นมีแนวโน้มในการมองคนโดยอิงกลุ่มหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งมากกว่าจะมองว่าคนๆ นั้นเป็น “ปัจเจกบุคคล” ทั้งนี้ เพราะชาวญี่ปุ่นมีความตระหนักชัดว่าตัวเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม มากกว่าที่จะคิดว่าตัวเองเป็นปัจเจกบุคคลที่ไม่ขึ้นกับกลุ่มใดๆ ทั้งสิ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้เห็น ได้จากเมื่อเวลาชาวญี่ปุ่นแนะนำตัวเองกับคนอื่น มักจะแนะนำตัวเองโดยการและนามบัตรกัน พร้อมกับพูดว่า “ผมมาจากไอเอทีเอสเอส” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การแลกเปลี่ยนบัตรแค้นและกัน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในสังคมญี่ปุ่น เพราะนามบัตรนี้จะบ่งบอกว่าคนที่ตนได้รับการ แนะนำมีตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างไร ใหญ่โตขนาดไหน และมาจากบริษัทอะไร เพื่อที่อีกฝ่าย จะได้เลือกใช้คำพูดให้เหมาะสมกับอายุ ตำแหน่งของคนที่กำลังพูดด้วย ถ้าอีกฝ่ายเป็นคนที่อยู่ใน ตำแหน่งสูง ทำที่การแสดงออกของผู้พูดจะต้องอ่อนน้อม สุภาพให้มากที่สุด

โดยทั่วไปแล้ว ชาวญี่ปุ่นจะไม่แนะนำตัวเองว่า “ผมชื่อซิเงะตะ” แต่ก็อาจจะแนะนำชื่อ ตนเองบ้างในบางโอกาสที่เหมาะสม พร้อมกับยื่นนามบัตรส่งให้อีกฝ่ายเพื่อเป็นการประกาศถึง รายละเอียดของตนในทางอ้อมให้คู่สนทนาได้รับรู้ คุณซิเงะตะแนะนำตัวเอง หากทว่าเขาไม่ได้ แนะนำตัวเองในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล แต่เขาแนะนำตัวเองแก่อีกฝ่ายเพื่อแสดงสถานะว่าตน สังกัดอยู่ในบริษัทใดมากกว่า

อีกจุดหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน นั่นคือเรื่องของภาษา ทั้งนี้เพราะภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้ก็สะท้อนให้เห็นความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มอย่างมาก ซึ่งสังเกตได้จากภาษาที่ใช้ตามบริษัท โรงเรียน อสังหาริมทรัพย์ และสถานที่ราชการต่างๆ เช่น อุทซึ เตะวะ (สำหรับบริษัทผม) วะตะชิ โคะ โมะ โนะ คะ อึ ชิ (บริษัทของเรา) อุทซึ เตะวะ (สำหรับบริษัทผม) จริงๆ แล้วสำนวนเหล่านี้มีความหมายว่า “บ้านของผม” จากคำว่า “อุทซึ” ซึ่งหมายถึง “ภายในหรือข้างใน” และมีความหมายตรงข้ามกับคำว่า “ภายนอกหรือข้างนอก” นั่นเอง

นอกจากภาษาที่ใช้แล้ว พฤติกรรมของชาวญี่ปุ่นยังสะท้อนให้เห็นความรู้สึกสำนึกที่รุนแรงและความเต็มใจอีกด้วยต่อการแสดงความยอมรับบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันว่าเป็น “วะระะ” (พวกเรา) และมีความรู้สึกกับคนภายนอกกลุ่มว่าเป็น “โอะตะคุ” “โอะ โชะ” (คนอื่น) ความรู้สึกสำนึกดังกล่าวนี้สามารถที่จะแปรเปลี่ยนเป็นความรู้สึกที่เป็นศัตรูต่ออีกฝ่ายได้ หรือถ้ามองในแง่ดีก็อาจจะตีความหมายได้ว่าเป็นความผูกพันทางด้านจิตใจ ที่ทำให้ชาวญี่ปุ่นรู้สึกว่าคุณอยู่ในกลุ่มหรือทีมเดียวกัน ฉะนั้น คำจำกัดความของคำว่า “คนภายใน” จะหมายถึงสมาชิกในครอบครัวกัน เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมชั้น ใครก็ตามที่ไม่ได้สังกัดอยู่ในกลุ่มด้วยจะถือเป็น “คนภายนอก” ดังนั้น ภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้กับคนภายนอกจะสุภาพ ถ่อมตน และเป็นทางการเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับของความสัมพันธ์ที่ห่างไกลกันแต่ภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้กับ “คนภายใน” จะเป็นการกันเองและสุภาพน้อยกว่า ทั้งนี้เพื่อแสดงความสนิทสนม ความรู้สึกสำนึกที่ชาวญี่ปุ่นมีต่อคนภายในและภายนอกนั้น มีอยู่อย่างมากและรุนแรงขนาดที่ว่าฝังรากลึกเข้าไปในวิญญาณและจิตใจของชาวญี่ปุ่นเลยทีเดียว ดังนั้น บ่อยครั้งที่เดี๋ยวที่เราจะเห็นความขัดแย้งทางด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสังคมของชาวญี่ปุ่น ราวกับว่าคนที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเดียวกับคนนั้นไม่ใช่มนุษย์ ไม่ว่าชาวญี่ปุ่นจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เมื่อชาวญี่ปุ่นอยู่ในกลุ่มกับเพื่อนๆ มักจะแสดงกิริยาเอ็นชากับคนอื่นที่ไม่ใช่เพื่อนของตน จนกว่าคนๆ นั้นจะเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มว่าให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกด้วย บ่อยครั้งที่เดี๋ยวที่ชาวญี่ปุ่นใช้ท่าทีเช่นนี้กับคนต่างชาติ ซึ่งจะทำให้คนต่างชาติเข้าใจผิดก่อให้เกิดความบาดหมางขึ้น ความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก และความสำนึกที่มีต่อกลุ่มเหนียวแน่นเช่นนี้มีน้อยมากในสังคมไทย เนื่องจากสังคมไทยมีโครงสร้างและวัฒนธรรมที่แตกต่างกับของญี่ปุ่น ด้วยสำนึกดังกล่าวนี้จึงมีผลกระทบอย่างมากต่อแบบแผนการใช้ชีวิตของชาวญี่ปุ่น เพราะในการที่เข้าร่วมกลุ่มเดียวกับอีกฝ่ายให้ได้ นั้น จะต้องให้ความร่วมมือและแสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่ออีกฝ่าย เพราะฉะนั้นชาวญี่ปุ่นจึงให้ความสนใจอย่างมากต่อบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมญี่ปุ่นการติดต่อของคนแต่ละคนนั้น มีขอบเขตจำกัดอยู่ในขอบข่ายขององค์กรที่ตนติดต่อและคบหาอยู่ ดังนั้น สถานที่ทำงานหรือองค์กรของแต่ละคนสังกัดอยู่จึงมีความสำคัญเสมือนบ้าน ซึ่งบ่งชี้ให้อีกฝ่ายรู้ถึงโลกส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ จากการที่สภาพแวดล้อม

ของชาวญี่ปุ่นจำกัดมากเช่นนี้เอง จึงทำให้ขอบข่ายความสัมพันธ์ของบุคคลต่อกลุ่มมีความสำคัญอย่างมาก อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นเสมือนขอบข่ายของแนวร่วมที่ตนจะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวด้วยความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลในกลุ่มเดียวกัน จึงมีความหมายและประโยชน์อย่างมาก ทั้งนี้เพราะคนในกลุ่มซึ่งก็คือเพื่อนสนิทในบริษัทจะเป็นเสมือนแนวร่วมที่ให้ความคุ้มครองและช่วยกันปกป้องอีกฝ่ายเมื่อเกิดอะไรขึ้น ถ้าความสัมพันธ์ที่มีต่อคนในกลุ่มดี เพื่อนๆ ในกลุ่มจะปกป้อง เพราะความผูกพันทางใจที่สร้างขึ้นระหว่างคนในกลุ่มเดียวกันมีความเหนียวแน่น

นิตยา ประเสริฐศรี (2529) ได้กล่าวถึงเกร็ดความรู้ด้านธุรกิจในหัวข้อการเจรจาต่อรองเอาไว้ว่า ในการเจรจาต่อรองกับชาวญี่ปุ่น ฟังเตรียมใจให้พร้อมว่าจะต้องใช้เวลามาก ชาวญี่ปุ่นที่ได้รับมอบหมายให้ทำการเจรจาต่อรอง โดยทั่วไปจะไม่ได้รับสิทธิในการตัดสินใจ มักจะจบการเจรจาลงเพียงแคร์ับฟังเงื่อนงำของฝ่ายตรงข้ามในเวลาเจรจาเท่านั้น แล้วนำความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้ามกลับไปปรึกษากับครั้งหนึ่งก่อน ประชุมกับฝ่ายและแผนกที่เกี่ยวข้องและดูท่าทีของบริษัทแม่ นอกจากนี้ บริษัทญี่ปุ่นยังมีการจัดตั้งทีมงานสำหรับเจรจาต่อรอง เพื่อจะได้เข้าใจฝ่ายตรงข้ามให้ถูกต้อง และก็ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรที่จะมีการไปชมถึงโรงงานกันหลายๆ คน สำรอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า และจำนวนผลผลิตที่แน่นอน เป็นต้น โดยทั่วไป การเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่นนั้น ในขั้นแรกจะตกลงกันในกรอบกว้างๆ ก่อน แล้วจะใช้เวลาค่อยๆหารือตกลงกันในรายละเอียด ในระหว่างนั้นจะประชุมกันครั้งแล้วครั้งเล่า จึงให้คำตอบ ดังนี้ จึงไม่สามารถเร่งเร้าของคำตอบตกลงหรือปฏิเสธโดยทันที สิ่งที่จะต้องระวังในการเจรจาต่อรองคือคำว่า “Hai” ของชาวญี่ปุ่น คำนี้ตามปกติจะใช้ในความหมายว่า “ใช่” แต่ก็อาจจะเป็นการแสดงการรับรู้ว่ากำลังฟังเรื่องราวของคู่สนทนาอยู่ นอกจากนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการทำให้ฝ่ายตรงข้ามลำบากใจ ชาวญี่ปุ่นจะไม่ปฏิเสธตรงๆ มักจะพูดว่า “ขอคิดดูก่อน” หรือ “แล้วจะจะการให้ตามความเหมาะสม” เป็นต้น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นสำนวนการปฏิเสธทางอ้อม ดังนั้น แม้จะมีคำตอบต่อมาในภายหลังว่า “บริษัทได้พิจารณาแล้ว เสียใจด้วยที่ไม่อาจจะตอบสนองความประสงค์ของบริษัทท่านได้” ก็ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไร

ไพบุลย์ ช่วงเรียน (2532) กล่าวถึงธรรมเนียมญี่ปุ่นไว้ว่า การคบหาสมาคมในญี่ปุ่นนั้น สิ่งที่โดยเด่นเป็นพิเศษคือ ความสัมพันธ์แบบ “รุ่นพี่” กับ “รุ่นน้อง” ในโรงเรียนหรือที่ทำงานจะเรียกผู้ที่มีอายุหรือมีประสบการณ์มากกว่าตัวเองว่า “รุ่นพี่” และผู้ที่อยู่ในลักษณะตรงข้ามก็จะเป็นรุ่นน้อง รุ่นพี่จะได้รับความเคารพนับถือจากรุ่นน้องจึงต้องมีหน้าที่ฟังพาและดูแลรุ่นน้อง ความสัมพันธ์ในลักษณะรุ่นพี่รุ่นน้องนี้ จะเริ่มมีตั้งแต่ชั้นมัธยมต้น โดยไม่คำนึงว่าเป็นหญิงหรือชาย รุ่นน้องจะใช้คำพูดที่เป็นทางการและมีท่าทีสุภาพต่อรุ่นพี่ ความสัมพันธ์เช่นนี้จะดำเนินต่อไป

จนกระทั่งจบมหาวิทยาลัยแล้ว ต่างฝ่ายต่างยังผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น แม้ในการคบหาสมาคมในชีวิตประจำวันก็ตาม ก็มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์แบบอาวูโส อย่างเช่น การใช้คำสุภาพและการกำหนดลำดับที่นั่งเพื่อแสดงความเคารพและอ่อนน้อมต่อผู้ที่มีอาวูโสกว่าในฐานะผู้ที่มิประสบความสำเร็จในชีวิตและต่อผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่า นอกจากนี้มาซาโกะ ยานากิตะยังได้กล่าวถึงความสำคัญของรูปแบบแลกเปลี่ยนนามบัตรไว้ว่า เมื่อพบใครเป็นครั้งแรกในเรื่องธุรกิจหรือโอกาสที่เป็นทางการ จะมีการแลกเปลี่ยนนามบัตรเกิดขึ้นนามบัตรทำให้เกิดความสะดวกในการรู้จักการงานและตำแหน่งของอีกฝ่ายหนึ่ง และช่วยในการจดจำชื่อ ชื่อของชาวญี่ปุ่นนั้นจะมีกรณีที่ออกเสียงเหมือนกันแต่จะเขียนด้วยอักษรจีนที่ต่างกันอยู่มาก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องดูตัวอักษรเพื่อความแน่ใจเองที่ทำให้มีการใช้นามบัตรกันอย่างแพร่หลาย การยื่นนามบัตรให้ก็คือการแนะนำตัวเองอย่างหนึ่ง คุณจะรู้จักสถานภาพในบริษัทของอีกฝ่ายหนึ่งจากนามบัตรที่ได้รับและรู้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับคุณอย่างไร นอกจากนี้นามบัตรยังมีประโยชน์ในการเผยแพร่เครือข่ายงานของคุณด้วย ในอดีตผู้ชายเท่านั้นที่ใช้นามบัตรแต่ในปัจจุบันเมื่อผู้หญิงได้ออกสู่สังคมมากขึ้น จึงมีการใช้นามบัตรด้วยเช่นเดียวกัน

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ ดังนี้

1. การมาเป็นทีม สิ่งที่ต้องประสบคือในการทำธุรกิจกับญี่ปุ่นคือ ญี่ปุ่นจะมากันเป็นทีม ในขณะที่คนต่างชาติชอบฉายเดี่ยวจะด้วยความประหยัคงบประมาณหรือจะด้วยความเก่ง บ่อยครั้งทำให้รู้สึกเสียเปรียบตั้งแต่ต้น ส่วนคนที่มาด้วยในทีมญี่ปุ่นจะเป็นผู้ช่วยและจะรู้เรื่องผู้ไปติดต่อเป็นอย่างดี ในการทำธุรกิจในช่วงแรกของการพบหน้า ญี่ปุ่นมักจะให้ไปพบผู้อาวุโสก่อนและผู้อื่นที่มีตำแหน่งรองลงมาจะติดตามมา ช่วงเจรจาจะให้พบกับคนตำแหน่งไม่สูง ญี่ปุ่นถือว่าช่วงแรกเวลาพบจะต้องสร้างไมตรี จึงควรพบทั้งคนตำแหน่งสูงและคนระดับล่างด้วย แต่การตัดสินใจจะให้ความสำคัญกับมติเอกฉันท์ ในภาษาญี่ปุ่นคำว่า “หว่า” (Wa) เป็นแนวคิดสำคัญแนวคิดหนึ่งของญี่ปุ่นหมายถึงความกลมกลืน (Harmony) การรักษาความกลมกลืนทางสังคมสามารถย้อนกลับไปถึงรัฐธรรมนูญฉบับแรกในปี ค.ศ. 604 งานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นในการอยู่ร่วมกันและทำร่วมกันในที่นี้ ในวงการธุรกิจ “หว่า” หมายถึง การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีแม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หลีกเลี่ยงผลประโยชน์เข้าตัวและปัจเจกนิยม

2. การประนีประนอม ในการติดต่อกับญี่ปุ่น ความเจียม ความจริงใจแบบญี่ปุ่น การประนีประนอมเป็นสิ่งสำคัญในการเจรจา แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้เจรจาต้องเสียเปรียบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้เจรจา สิ่งที่ควรระวังคือ การแสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผย การใช้ภาษาการเมืองน้อยก็จะเป็นประโยชน์คือไม่พูดตรงเกินไป ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวัฒนธรรมทางธุรกิจตามคำแนะนำของนักธุรกิจ

3. การแนะนำและทำความรู้จัก ครั้งแรกเมื่อพบกัน ชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมให้นามบัตร สิ่งที่อยู่ในนามบัตรจะอธิบายถึงสถานภาพของผู้ให้และผู้รับ การรู้ข้อความในนามบัตรจะทำให้ชาวญี่ปุ่นรู้ว่าจะคุยอะไร คุยอย่างไรจึงจะเหมาะกับสถานภาพ ผู้รับเมื่อได้รับนามบัตรควรอ่านข้อความในนามบัตร ซึ่งโดยปกติในนามบัตรจะปรากฏชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง ชื่อหน่วยงาน ที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงาน ผู้รับนามบัตรจะถามเรื่องอะไรก็สามารถถามได้ เช่น อ่านชื่ออย่างไร บริษัทอยู่ที่ไหน เป็นต้น ในขณะที่เจ้าของนามบัตรยังอยู่ ผู้รับไม่ควรเขียนอะไรบนนามบัตรเพราะถือว่าไม่สุภาพ ในช่วงที่รับนามบัตรใหม่ๆ ผู้รับไม่ควรจะคุยเรื่องธุรกิจทันที ควรจะอุ่นเครื่องสักหน่อยเหมือนกันเป็นการใช้เวลาช่วงแรกในการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยก่อน

นวลจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ (2545) ได้กล่าวถึงความคิดต่อการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นสันนิษฐานกันไว้ว่าการทำงานสำหรับชาวญี่ปุ่นนั้น การแสวงหาสิ่งตอบแทนไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักอันแรก แต่ชาวญี่ปุ่นต้องการค้นหาคุณค่าที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานนั้นมากกว่า นายยะมะโตะ ชิชิเอ ผู้ซึ่งเป็นนักวิจารณ์กล่าวว่า ชาวญี่ปุ่นถือว่าการทำงานเป็นการฝึกตนเองอย่างหนึ่งดังเช่น พุทธศาสนิกชนปฏิบัติธรรมเพื่อบรรลุถึงความหลุดพ้น การทำงานซึ่งความจริงแล้วนั่นคือ การแสวงหากำไรทางเศรษฐกิจเมื่อมาอยู่ในประเทศญี่ปุ่นอันถูกนำไปรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของศาสนา ชาวญี่ปุ่นผู้ทำงานทั้งหลายจึงเป็นแรงงานที่ไม่ต้องการผลตอบแทนในทางส่วนตัว ผลกำไรที่เกิดขึ้นถูกถือว่าเป็นผลจากการทำงานซึ่งเป็นเหตุอันควรที่จะได้รับเท่านั้น ความรู้สึกพื้นฐานเหล่านี้แม้ในปัจจุบันก็ยังคงอยู่ในธุรกิจต่างๆ ของบริษัทญี่ปุ่น จึงเป็นคำตอบของคำถามที่ว่าทำไมชาวญี่ปุ่นจึงขยันขันแข็งหนักเอาเบาสู่ต่อการทำงาน และทำไมชาวญี่ปุ่นจึงมีความคิดต่อการทำงานไม่เหมือนชาวตะวันตก ซึ่งเห็นว่าการทำงานเป็นการนำเวลาของตนไปแลกกับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ความคิดต่อการทำงานทั้งสองแบบก็ได้สร้างระบบแรงงานให้กับบริษัทญี่ปุ่นปัจจุบัน โดยแนวคิดแบบชาวตะวันตกได้เป็นรากฐานของสังคมธุรกิจที่ผูกมัดกันด้วยข้อตกลงและแนวคิดแบบญี่ปุ่นก็ได้สร้างการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นขึ้นมา ทสึโมะโตะ ยังได้กล่าวถึงวิธีการคบหากับชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวต่างชาติที่มาประเทศญี่ปุ่นรู้สึกตกใจเมื่อเห็นการจราจรที่แน่นขนัดในตอนเช้าก็คือ “ทำไมในประเทศญี่ปุ่นจึงมีชาวญี่ปุ่นมากมายเช่นนี้” การที่ประเทศญี่ปุ่นไม่ได้ประกอบด้วยชนหลายเชื้อชาติดังกล่าว ทำให้เมื่อคบค้าสมาคมกับชาวญี่ปุ่น จำเป็นต้องนึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบต่างๆ หรือมารยาทขั้นพื้นฐานอยู่เสมอ

ผลจากการที่ญี่ปุ่น เป็นสังคมที่เน้นการรวมกลุ่มทางสายเลือดมาเป็นเวลานานถึงพันกว่าปี ทำให้บ่อยครั้งที่การสื่อสารภายในกลุ่มหรือสังคมนั้นสามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้โดย

จากอากัปกริยา ไม่จำเป็นต้องมีการอธิบายหรือสามารถคาดเดาความคิดได้จากอาการนิ่งเงียบ ผู้ที่สามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดังกล่าวจะเรียกว่าเป็นบุคคลภายใน (Uchi) และเรียกผู้ที่ไม่เข้าใจว่าเป็นบุคคลภายนอก (Soto) ซึ่งจะถูกปฏิบัติในฐานะที่เป็นแขก ลักษณะดังกล่าวนี้ก็จะเหมือนกับการปฏิบัติของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อชาวต่างชาติ ชาวญี่ปุ่นจะปฏิบัติกับคนต่างชาติอย่างใจดีเป็นพิเศษในฐานะที่บุคคลเหล่านั้นเป็น “คนนอก” (Gaijin) ซึ่งไม่รู้จักรธรรมเนียมหรือประเพณีของชาวญี่ปุ่น

นอกจากนี้ ชาวญี่ปุ่นยังใช้คำว่า “ฮนเนะ” (Honne : ใจจริง) กับ “ทะเตะมะเอะ” (Tatemae : ภายนอก) กับบ่อยๆ ด้วย คำว่า “ฮนเนะ” แปลตามตัวอักษรว่า “เสียงจริง” ส่วน “ทะเตะมะเอะ” จะหมายถึง “วิถีทางภายนอก” นอกจากนี้ บางคนตีความหมาย “ฮนเนะ” ว่าหมายถึงหลักการส่วนบุคคลและคำว่า “ทะเตะมะเอะ” หมายถึง หลักการส่วนรวม ชาวญี่ปุ่นส่วนมากจะให้ความสำคัญกับ “ทะเตะมะเอะ” ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ทางการหรือหลักการส่วนรวม และในส่วนลึกของจิตใจจะแฝงไว้ซึ่ง “ฮนเนะ” ซึ่งก็คือเสียงจริงหรือหลักการส่วนบุคคล

ในการเจรจาธุรกิจแบบญี่ปุ่น ทสึงูโมะโตะกล่าวว่าช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มเปิดการเจรจาธุรกิจถึงขั้นตอนการตกลงทำสัญญาในประเทศญี่ปุ่นเป็นช่วงระยะที่กินเวลามาก เนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีลักษณะนิสัยที่จะต้องขอความเห็นชอบและมติอย่างเป็นเอกฉันท์จากผู้เกี่ยวข้องทุกท่านอย่างเป็นทางการเสียก่อน จึงจะสามารถตัดสินใจตกลงทำสัญญาได้ สามารถกล่าวได้ว่าการเจรจาทะลุกับนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นนั้น ผู้เจรจาจะต้องกระทำการด้วยความเปิดเผยและจริงใจ การเร่งรีบให้นักธุรกิจญี่ปุ่นรีบตอบตกลง หรือปฏิเสธการทำสัญญาซื้อขายทางธุรกิจนั้นกลับจะส่งผลในทางลบ ทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จและอาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเสียไป อาจกล่าวได้อีกว่าเวลาที่นักธุรกิจญี่ปุ่นพิจารณาเนื้อหาของสัญญาซื้อขายทางธุรกิจนั้น มิใช่การพิจารณาทำความเข้าใจแต่เพียงเนื้อเรื่องที่ระบุในสัญญาเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะนิสัยและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลกับคู่สัญญาด้วยว่าจะสามารถติดต่อทำธุรกิจร่วมกันต่อไปอีกในระยะยาวได้หรือไม่ ในวงการธุรกิจนั้น แม้ว่าการตกลงทำสัญญากันจะเป็นเรื่องธรรมดาก็ตาม แต่สำหรับการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่นนั้นจะไม่มีกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการทำธุรกิจซื้อขายกันตั้งแต่ระยะเริ่มแรกโดยเด็ดขาด นักธุรกิจญี่ปุ่นมักจะปรึกษาและขอความเห็นชอบ รวมทั้งมติเป็นเอกฉันท์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยส่วนใหญ่ก่อน จึงจะทำการตัดสินใจได้ ซึ่งการขอความเห็นชอบและมติเอกฉันท์จากผู้อื่นนั้นที่จริงแล้วหมายถึง การให้ความไว้วางใจต่อบุคคลเหล่านั้นนั่นเอง

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงเรื่องการไม่รักษาเอาไว้ว่า ชาวไทยส่วนใหญ่จะไม่ค่อยรักษาเวลา สังเกตได้จากจำนวนนาฬิกาที่ติดตั้งอยู่ตามท้องถนน ซึ่งมีน้อยเมื่อเทียบกับของญี่ปุ่น ความรู้สึกที่ว่าต้องรักษาเวลาก็น้อยกว่าของญี่ปุ่นเช่นเดียวกัน ในญี่ปุ่นเมื่อกำหนดว่าจะมีการ

ประชุมเวลาก็โหมง ถ้าไม่มีเหตุขัดข้องจริงๆ ทุกคนก็จะไปถึงห้องประชุมก่อนเวลาประมาณ 10 นาที และถึงแม้ว่าจะมาทันครบแล้วก็จะรอให้ถึงเวลาประชุมจึงเริ่มประชุม แต่ในเมืองไทยมักจะมีการเข้าประชุมสายหรือมาไม่ทันเวลานัด ซึ่งลักษณะการมาสายนี้ไม่ได้เกิดเฉพาะกับการประชุมภายในบริษัท แต่จะเกิดขึ้นกับการสัมมนาหรืองานเลี้ยงต่างๆ บางครั้งถึงเวลาที่ควรจะเริ่มงานแล้วก็ยังรอผู้มาสายทำให้การเริ่มงานล่าช้าไปเป็นสิบๆ นาทีก็มี โดยทั่วไปการให้ความสำคัญด้านการบริหารเวลา เช่น การแบ่งงาน การกำหนดเวลาแล้วเสร็จ และเวลาส่งมอบสินค้า เป็นต้น ชาวไทยจะให้ความสำคัญน้อยกว่าชาวญี่ปุ่น สำหรับชาวญี่ปุ่นเองบางครั้งก็ต้องไม่ถือสามาก เพื่อให้สามารถเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีได้ การคว่ำมาๆ จะทำให้เกิดความอึดอัดได้ นอกจากนั้น ชาวไทยส่วนใหญ่ต้องเดินทางด้วยรถยนต์ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงในเรื่องของเวลา บางครั้งสภาพอากาศหรือบางช่วงเวลามีรถติดมาก ทำให้ไม่สามารถไปตามนัดได้ก็มีเช่นเดียวกัน

นิตยา ประเสริฐศรี (2529) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. ภาษาสุภาพ : ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญกับผู้เยาว์ และพวกเรากับผู้อื่น

ชาวญี่ปุ่นแสดงความรู้สึกละอายใจในกรณีที่ถูกผู้พี่ หรือผู้ที่ถูกกล่าวถึงในการสนทนา เป็นผู้อาวุโสกว่าตนเอง ในบริษัทจะใช้ภาษาสุภาพในระหว่างผู้ใหญกับผู้เยาว์ กล่าวคือพนักงานจะใช้ภาษาสุภาพกับผู้บังคับบัญชา แต่เวลาพูดกับคนของบริษัทอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างพวกเรากับผู้อื่นจะเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเมื่อกล่าวถึงคนในบริษัทเดียวกันจะใช้คำพูดถ่อมตัวเช่นเดียวกับตนเอง ดังที่กล่าวมาข้างต้น เราจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญกับผู้เยาว์ และความสัมพันธ์ระหว่างพวกเรากับผู้อื่น ยิ่งกว่านั้นยังคำนึงถึงความสนิทสนมและอายุด้วย

2. นามบัตร

นามบัตรเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการทำงาน เวลาที่พบกันครั้งแรกจะต้องแลกนามบัตรกันที่นามบัตรจะมีชื่อ ตำแหน่ง ชื่อหน่วยงานที่สังกัด ชื่อบริษัท ที่ตั้งบริษัท หมายเลขโทรศัพท์ ฯลฯ เขียนอยู่และโดยปกติจะไม่มีที่อยู่และหมายเลขโทรศัพท์ที่บ้าน เนื่องจากนามบัตรเป็นภาคหนึ่งของอีกฝ่ายจึงต้องเก็บรักษาไว้ให้ดี ระวังอย่าทำตกหล่นหรือลืมวางไว้บนโต๊ะ เวลาขึ้นนามบัตรจะใช้สองมือหรือมือขวา ผู้เยาว์จะยื่นนามบัตรให้ผู้ใหญ่ก่อนหรือผู้ที่มาขอพบจะยื่นนามบัตรให้ผู้ที่ถูกขอพบก่อน นอกจากนี้ ควรระวังอย่ายื่นนามบัตรกลับหัวเมื่อมองจากอีกฝ่ายโดยทั่วไปแล้ว นามบัตรของชาวญี่ปุ่นซึ่งติดต่อกับชาวต่างชาติอยู่เสมอ นั้น ด้านหน้าของนามบัตรจะเขียนเป็นภาษาญี่ปุ่น ส่วนด้านหลังจะเป็นภาษาอังกฤษ อย่างไรก็ตาม ควรระวังเรื่องชื่อตำแหน่ง เนื่องจากคำแปลภาษาอังกฤษ จากชื่อตำแหน่งภาษาญี่ปุ่นนั้นจะแปลต่างกันไปแล้วแต่บริษัท นอกจากนี้ ในกรณีที่เป็นนามบัตรภาษาญี่ปุ่นเท่านั้น จำเป็นจะต้องสอบถามคำอ่านชื่อของ

ผู้นั้นให้แน่นอนด้วย เนื่องจากชื่อของชาวญี่ปุ่นนั้น ถึงแม้จะใช้ตัวอักษรจีนตัวเดียวกันแต่มีวิธีอ่านต่างกัน

3. ความสำนึกเรื่องของกลุ่ม

ลักษณะพิเศษของการดำเนินธุรกิจของชาวญี่ปุ่นคือ การส่งเสริมความมีสำนึกในเรื่องกลุ่มและกิจกรรมเป็นกลุ่ม ผู้บริหารบริษัทจะคำนึงถึงการดำรงชีวิตในสังคมและสวัสดิการของพนักงานอยู่เสมอและจะจัดทัศนาวจร งานเลี้ยง การแข่งขันกีฬา เป็นต้น ร่วมกันทั้งบริษัท เพื่อเพิ่มความสำนึกของการสังกัดกลุ่มเดียวกัน การร้องเพลงประจำบริษัท การแต่งเครื่องแบบ การคิดเครื่องหมายบริษัทก็มีจุดประสงค์เดียวกันนี้ ยิ่งกว่านั้น ในตอนขึ้นปีใหม่ไม่เพียงแต่บริษัทจะจัดงานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกยังจัดงานของตนเองต่างหากอีกด้วย คำที่บ่งถึงความสำนึกของกลุ่มนี้ก็คือคำว่าเรา (Uchi) ถ้ากล่าวถึง “บริษัทเรามีผลงานดี” จะแสดงถึงความสำนึกที่ว่า “จะยอมแพ้บริษัทอื่นไม่ได้” ถ้ากล่าวถึง “ฝ่ายของเราทุกคนตั้งใจทำงาน” ก็แสดงถึงความรู้สึกที่ว่า “จะไม่ยอมแพ้ฝ่ายอื่น” ดังนั้น เวลาที่ชาวญี่ปุ่นแนะนำตัวเองจะบอกว่า “ผมชื่อ.....อยู่บริษัท.....” ก่อนที่จะบอกประเภทของงานและตำแหน่งหน้าที่ ถึงแม้ว่าผู้แนะนำตนเองจะทำงานที่ไม่ได้มีความสำคัญมากนักก็ตาม แต่ก็ยังรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นพนักงานของบริษัทนั้นๆ คำว่าอุชิ (Uchi) จะใช้ในการกล่าวถึงกลุ่มต่างๆ เช่น ในคำว่า “เมืองของเรา” “มหาวิทยาลัยของเรา” “คนของเรา” “บริษัทของเรา” เป็นต้น ซึ่งแสดงถึงจิตสำนึกของการรวมกลุ่มเดียวกันควบคู่ไปกับจิตสำนึกของการแข่งขันกับคนอื่นอีกด้วย

4. ฮอนเนะ (ความจริงใจ) และทาเทมาเอะ (การแสดงออก)

สิ่งสำคัญในการเจรจาธุรกิจคือ การมองทะลุถึงฮอนเนะ (ความจริงใจ) และทาเทมาเอะ (การแสดงออก) ได้อย่างแจ่มแจ้ง ทาเทมาเอะ (การแสดงออก) คือท่าทีที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะเป็นทางการ และความในใจที่อยู่เบื้องหลังท่าทีที่แสดงออกอย่างเป็นทางการของผู้นั้นเรียกว่าฮอนเนะ (ความจริงใจ) ตัวอย่าง ครูจะพูดกับนักเรียนจากจุดยืนของการเป็นครูว่า “อยู่บ้านก็ต้องอ่านหนังสือวันละ 2 ชั่วโมงนะ” แต่อาจจะพูดกับลูกตัวเองว่า “การเล่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเด็กๆ เรียนแค่ที่โรงเรียนเท่านั้นก็พอแล้ว” คำพูดในประโยคแรกเป็นทาเทมาเอะ (การแสดงออก) และในประโยคหลังเป็นฮอนเนะ (ความจริงใจ) ในการเจรจาดอรรราคา ขณะที่ผู้ขายคิดอยู่ในใจว่าขายราคา 900 บาทก็พอ แต่ก็ยังพยายามยื่นกรานขายในราคาสูงกว่านั้นเล็กน้อยคือ 1,000 บาท เพื่อไม่ให้ราคาในท้ายที่สุดต่ำกว่า 900 บาทตามที่ตั้งไว้ในใจตน ยิ่งกว่านั้น การที่จะประสบผลสำเร็จในการเจรจาดอรรราคานั้น จำเป็นต้องมีฮารางะอิ (ชั้นเชิง) ที่จะมองทะลุถึงฮอนเนะ (ความจริงใจ) และทาเทมาเอะ (การแสดงออก) ของอีกฝ่ายหนึ่ง ฮารางะอิ (ชั้นเชิง) ที่ว่านั่นก็คือการมองทะลุความในใจของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยอาศัยความรู้สึกหรือการสังเกตตาม

ประสบการณ์อันซ้ำของ โดยไม่ต้องพูดหวานล้อมด้วยวาจาโดยตรงเพื่อเจรจาให้สำเร็จตามที่ตัวคิดไว้ ผู้ที่จะใช้สารางเอไคนั้นต้องรู้นิสัย พื้นเพ และจุดยืนของอีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องแก้ไขปัญหา โดยมองทะลุถึงความเป็นไปในจิตใจของอีกฝ่ายหนึ่งจากน้ำเสียง อากัปกิริยาของฝ่ายนั้น โดยไม่ปล่อยให้โอกาสทองผ่านไป

5. ระบบการเวียนหนังสือขอความเห็นชอบและเนมาวาชิ

การตัดสินใจแบบญี่ปุ่นนั้นไม่ใช่จากเบื้องบนลงมา แต่เป็นจากเบื้องล่างขึ้นไป ตัวอย่างที่เด่นชัดนั้นจะเห็นได้ในระบบการเวียนหนังสือขอความเห็นชอบ (ริงจิ) เป็นระบบที่ผู้รับผิดชอบ (ผู้ร่างข้อเสนอ) จะเวียนหนังสือขอความเห็นชอบไปยังทุกฝ่ายและแผนกที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้รับความเห็นชอบแล้วก็จะขอคำตัดสินใจจากผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย หนังสือขอความเห็นชอบจะถูกเสนอเพื่อพิจารณาในทุกๆ เรื่อง นับตั้งแต่เรื่องการซื้อข้าวของเครื่องใช้จนกระทั่งเรื่องการรวมบริษัทเข้าด้วยกัน หนังสือขอความเห็นชอบนี้ไม่เพียงแต่จะเวียนจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังเวียนไปยังทุกฝ่ายและแผนกที่เกี่ยวข้องด้วย และในกรณีที่เป็นการเสนอสำคัญก็จะเวียนถึงประธานบริษัทด้วย ผู้เกี่ยวข้องจะประทับตราชื่อของตนเพื่อเป็นการเห็นชอบด้วย แต่คนที่ประทับตราไปแล้วทุกคนต้องรับผิดชอบต่อข้อเสนอ นั้น รูปแบบการตัดสินใจเป็นกลุ่มนี้มีข้อเสีย เป็นต้นว่าความรับผิดชอบตกอยู่กับผู้ใดนั้นไม่ชัดเจน และกินเวลานานกว่าเอกสารจะเวียนไปถึงผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่ประเด็นปัญหาจะได้รับการพิจารณาและข้อมูลจะเวียนไปยังทุกฝ่ายและแผนก ดังนั้น จึงทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม และในขณะเดียวกันครั้งถึงขั้นตอนที่จะลงมือปฏิบัติจริงก็สามารถที่จะจัดการได้อย่างรวดเร็วอีกทั้งถูกต้องด้วย ก่อนที่ผู้ร่างข้อเสนอจะเวียนหนังสือขอความเห็นชอบ เขาจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบดูให้แน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คนหรือไม่ การขอเสียงสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะนำเสนอหนังสือเพื่อขอความเห็นชอบ หรือก่อนที่จะเสนอเข้าไปในที่ประชุมอย่างเป็นทางการเช่นนี้ เรียกว่า “เนมาวาชิ” แต่เดิมคือการขุดรอบๆ รากก่อนที่จะย้ายต้นไม้ใหญ่ไปปลูกในสวน โดยจะตัดรากใหญ่ออกเพื่อให้รากเล็กๆ งอกซึ่งจะทำให้การย้ายไปปลูกที่อื่นนั้นง่ายขึ้น ในญี่ปุ่นซึ่งให้ความสำคัญกับการเห็นพ้องของทั้งกลุ่มมากกว่าการประจันหน้ากันนั้นจะขาดเนมาวาชิเสียมิได้

6. การเตรียมการประชุมและข้อพึงสังวรของผู้เข้าร่วมประชุม

ในประเทศญี่ปุ่นการตัดสินใจในข้อเสนอเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น หาได้กระทำโดยผู้มีอำนาจสูงสุดแต่เพียงคนเดียวไม่ ตามปกติจะเป็นการประชุมในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วจึงลงมือปฏิบัติตามมติของที่ประชุม ดังนั้น จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการประชุมมากมาย ในการประชุม เนื่องจากผู้คนจำนวนมากต่างจัดสรรเวลาของตนมาอยู่พร้อมหน้ากัน จึงต้องจัดการให้การ

ประชุมดำเนินไปและจบลงอย่างราบรื่น เมื่อได้กำหนดเปิดการประชุมขึ้น หลังจากที่ทำความเข้าใจกับเรื่องวาระและรูปแบบการประชุมแล้ว จึงกำหนดวันเวลา สถานที่ และผู้เข้าร่วมประชุม จัดส่งหนังสือเชิญประชุม แล้วจัดเตรียมเอกสารการประชุม ในขณะเดียวกันก็จัดทำกำหนดการในการดำเนินการประชุม อาจจะกล่าวได้ว่าการประชุมจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการจัดเตรียมนั่นเอง สำหรับข้อพึงสังวรของผู้เข้าร่วมประชุม ประการแรกที่สำคัญคือการรวบรวมความคิดเห็นของตนเตรียมไว้ล่วงหน้า จากนั้น จะต้องทำความเข้าใจว่าหัวข้อการประชุม นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายหลักหรือเกี่ยวข้องกับวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรืออื่นๆ และจะต้องดำเนินการให้หัวข้อการประชุมผ่านไปอย่างเรียบร้อยตามลำดับ กล่าวกันว่าสิ่งไม่พึงปรารถนาสำหรับการประชุม 3 ประการ ได้แก่ 1) การที่ประธานขาดความสามารถ ทำให้การประชุมหารือกันไม่เข้าสู่ประเด็นและหาข้อยุติไม่ได้ 2) การที่มีผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ เลย และ 3) การที่ผู้ที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูงที่ชอบออกความคิดเห็นเป็นผู้พูดแต่เพียงคนเดียว ทำให้ไม่เป็นอันประชุม แน่แน่นอนว่าหากเป็นการประชุมเพียงเพื่อมานั่งสูบบุหรี่ ดื่มน้ำชา หรือนั่งหาที่ควรเลิกประชมนั้นจะดีกว่า

วรรณกนก สุภวรรณรัตน์ (2548) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ชาวญี่ปุ่นมีบุคลิกและลักษณะเฉพาะ เอกลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นถือเป็นความคล้ายคลึงของคนในชาติที่สามารถลงความเป็นรูปแบบเดียวกันได้ โดยส่วนใหญ่ลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นเกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิม มีการดำเนินชีวิตไปตามครรลองของจารีตประเพณี และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ยึดถือปฏิบัติสืบทอดต่อกัน ถือเป็นวิถีชีวิตที่ต้องปฏิบัติตามกลไกทางสังคม ซึ่งจะมีน้องคนที่ไม่ปฏิบัติตาม ลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นได้รวบรวมไว้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ อันจะทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจชาวญี่ปุ่นได้มากขึ้น มีดังนี้

1. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ที่สุภาพเรียบร้อย มีมารยาทและอ่อนน้อมถ่อมตน บุคลิกภาพดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งครอบคลุมการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นทุกด้าน โดยที่ระบบสังคมดั้งเดิมได้หล่อหลอมจิตใจชาวญี่ปุ่นให้วางตัวให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง อายุ เพศ ซึ่งถือว่าเป็นความดีในขั้นสูงสุดของคน หากไม่ปฏิบัติตามจะต้องสูญเสียสถานะทางสังคมที่ถูกจับตามอง ความสุภาพเรียบร้อยที่ก่อให้เกิดความประทับใจต่อสายตาชาวต่างชาติคือ การโค้ง การโค้งกระทำในทุกสถานการณ์ตั้งแต่การทักทาย การต้อนรับ การอำลาจาก การขอบคุณ การขอภัย และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

2. ชาวญี่ปุ่นมีความพยายาม อดทน ขยันขันแข็ง ต่อสู้และไม่ท้อถอย อุปนิสัยดังกล่าวถือเป็นความเหมือนอีกอย่างของคนในชาติ มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าเกิดจากการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเอาชนะธรรมชาติคือ สภาพภูมิอากาศและอิทธิพลทางธรรมชาติ ประเทศญี่ปุ่นตั้งอยู่ในเขตหนาว

คนในเขตหนาวจะกระตือรือร้น เตรียมตัวเพื่อดำรงชีวิตในฤดูหนาวที่แสนทารุณและการมีชีวิตอยู่ภายใต้ภัยธรรมชาติต่างๆ เช่น ภูเขาไฟระเบิด แผ่นดินไหว พายุไต้ฝุ่น เป็นต้น ทำให้ต้องการมีต่อสู้เพื่อเอาชนะภัยธรรมชาติที่ต้องเผชิญตลอดทั้งปี

3. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้มีระเบียบวินัย รักยา กฎเกณฑ์ มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา อุปนิสัยดังที่ว่า ถือเป็นความคลาคลึงของคนในชาติที่ถูกปลูกฝังและอบรมสั่งสอนให้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตั้งแต่วัยเด็กควบคู่ไปกับการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยครูผู้สอนจะเน้นอบรมสั่งสอนและฝึกฝนเด็กให้มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา

4. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ที่มีความอดทน สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดพัก อุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์และมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ชาวญี่ปุ่นจะถูกฝึกมาในรูปแบบเดียวกันทั้งการพูดจาอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่พูดมาก โดยเฉพาะเรื่องไม่มีสาระ ให้ปฏิบัติให้มากกว่าพูด ถือว่าพูดมากจะทำให้มีการผิดพลาดมาก

5. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้มีนิสัยรักการประหยัด ออมทรัพย์ ไม่ใช่จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย โดยส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นเป็นผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้มาก จะมีวิถีชีวิตด้วยการวางแผนทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ไม่นิยมซื้อของเงินผ่อน และจะให้ความสนใจกับชีวิตหลังเกษียณอายุการทำงานเพราะไม่ต้องการเป็นภาระกับผู้ใด

นอกจากนี้ วรรณกนก สุวรรณรัตน์ (2548) ยังได้กล่าวถึงวัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่ผู้สนใจควรจะเรียนรู้ และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นไว้ ได้แก่

1. การทำงานเป็นทีม

องค์กรหรือบริษัทเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ที่มีสมาชิกหรือพนักงานทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ ดังนั้น พนักงานจะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันคือ เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ความรู้สึกที่คล้ายกับเป็นเจ้าของบริษัทร่วมกันทำให้ทุกคนทุ่มเวลาเพื่อทำงานอย่างเต็มที่ และจริงจังทุกคนถือว่า เมื่อบริษัทมีความก้าวหน้าทุกคนก็จะมีชีวิตที่ก้าวหน้าตามไปด้วยและถือว่าความร่วมมือกันคือหนทางแห่งความสำเร็จ พร้อมกับความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด พนักงานสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติการในความรับผิดชอบด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีการควบคุม สั่งการ หรือตรวจสอบในระหว่างการทำงาน พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในวิธีการทำงานของตนเองในระหว่างการทำงานจะหาความรู้เพิ่มเติม เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ให้มีความสำคัญกับการหาข้อมูลและข่าวสารอย่างจริงจัง มีแรงจูงใจในการทำงานและช่วยกันผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง

ในองค์กรญี่ปุ่นมีระบบรุ่นพี่รุ่นน้องที่เรียกว่า “Sempai – Kohai” เหมือนในสถานศึกษา บรรดาผู้บริหารหรือหน่วยงานใดๆ มักจะมี Sempai (รุ่นพี่) และ Kohai (รุ่นน้อง) รวมกลุ่มกันในบรรดาผู้ที่เรียนจบมาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน ด้วยระบบนี้เองแต่ละคนจะมีความรู้สึกที่เป็นแนวร่วมพลัง ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่องค์กรนั้นๆ

3. หลัก 3 คำในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น

3.1 โฮโคะคุ (การรายงาน) การรายงานผลการทำงาน ความคืบหน้า เช่น เมื่อมอบหมายงานแล้วไม่สามารถทำให้เสร็จตามกำหนดได้ควรรายงานให้หัวหน้าทราบ เพื่อที่จะได้เตรียมการและแก้ปัญหาได้ทัน เป็นต้น

3.2 เรนระคุ (การติดต่อสื่อสาร) เป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการทำงานการติดต่อรายงานกับคนในบริษัทหรือติดต่อกับบริษัทอื่น ช่วยทำให้ทราบถึงความเป็นไปของเหตุการณ์ได้ดี

3.3 โชคัน (การปรึกษาหารือ) เมื่อต้องการแนวคิดหรือยามที่เกิดปัญหาในการทำงาน เราไม่ควรเก็บไว้คนเดียว ควรปรึกษาหัวหน้าหรือคนรอบข้างเพื่อให้ได้ทางแก้ปัญหาหรือข้อสรุปที่ดี

นวลจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ (2545) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานในสไตล์ชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม

ชาวไทยจะมีการทำงานเป็นทีมน้อยกว่าญี่ปุ่น ความคิดที่ว่าต้องรวมพลังกันเพื่อทำงานให้บริษัทจะมีน้อยกว่าของญี่ปุ่น ดังนั้น การประสานงานระหว่างฝ่ายจะไม่ดีนักและมักจะจำกัดขอบเขตงานของตัวเอง ทำให้เกิดกำแพงหรือเขตแดนระหว่างฝ่ายได้ง่าย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะประสบปัญหาดังกล่าวเวลาทำงานร่วมกับชาวไทย สำหรับสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งอาจมาจากระดับของความภักดีต่อองค์กรของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นไม่เท่ากัน ชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและจะไม่แบ่งเขตอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าจะเป็นงานของฝ่ายอื่น ถ้ามีความจำเป็นก็จะไปช่วยกันทำ เพราะถือว่าเป็นการทำงานให้กับบริษัท

2. ความภักดีต่อองค์กร

ในญี่ปุ่นระบบการจ้างงานตลอดชีวิต และระบบอาวุโสเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมานานมาก ถึงแม้ในระยะหลังนี้จะเปลี่ยนไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังเป็นแนวทางหลักในการว่าจ้างงานอยู่ ดังนั้น พนักงานของบริษัทในญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะพยายามทำงานเพื่อบริษัท และมีความรู้สึก

ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพราะฉะนั้นจะไม่ทำอะไรที่เป็นเรื่องเสื่อมเสียถึงบริษัท สำหรับพนักงานในเมืองไทยนั้น ความรู้สึกเช่นเดียวกันนี้จะไม่เข้มข้นเหมือนของญี่ปุ่น โดยทั่วไปความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรจะไม่มีมากนัก การทำงานก็ทำเพื่อตัวเองและครอบครัวมากกว่าที่คิดว่าทำเพื่อบริษัท เพราะฉะนั้น จึงทำให้เกิดสภาพที่มีการเปลี่ยนงานบ่อย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทย ต่างก็พยายามที่จะอธิบายว่าการไม่ภักดีต่อบริษัทอาจจะทำให้ชื่อเสียงและความเชื่อถือของบริษัทเสียหายได้ แต่ดูเหมือนพนักงานชาวไทยจะไม่ได้คิดไปถึงขนาดนั้น

3. การรายงานอย่างเนิ่นๆ

กล่าวว่าชาวไทยเวลารายงานความก้าวหน้าของงานให้กับผู้บังคับบัญชา มีแนวโน้มที่จะรอให้จวนเจียนมากๆ จึงจะรายงาน โดยเฉพาะเวลาที่ต้องรายงานข่าวไม่ดีทั้งหลาย ลักษณะการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำ ไม่ประสานกันเท่าไรนัก การรายงานความก้าวหน้าให้ผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ค่อยทำ และมีแนวโน้มที่จะรายงานเฉพาะเรื่องดีๆ เป็นหลัก สำหรับเรื่องที่เป็นปัญหานั้นจะไม่ค่อยยอมรายงานให้รู้ ดังนั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคงต้องทำความเข้าใจกับพนักงานชาวไทยอย่างสม่ำเสมอว่าการทำงานจะต้องมีการประสานงาน การรายงาน และการปฏิบัติงานตลอดเวลา เพื่อให้รู้ความคืบหน้าของงาน และถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถหามาตรการแก้ไขได้ทันที่

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) กล่าวถึงความสุภาพอ่อนน้อมของชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวไทยไม่มีธรรมเนียมใดการพูดว่า “เมื่อนานนี้ขอบคุณมาก” แน่แน่นอนว่ากรณีที่ได้รับ ความกรุณาจากใครก็จะพูดขอบคุณ แต่ก็พูดเฉพาะตอนนั้นเท่านั้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะคิดว่าการแสดงความรู้สึกขอบคุณในตอนนั้นก็เพียงพอแล้ว ตอนที่พบกันในวันถัดไปหรือในโอกาสอื่นเป็นธรรมดาที่ไม่พูดถึงความกรุณาที่ได้รับก่อนหน้านั้น เนื่องจากชาวไทยส่วนใหญ่คิดว่าถ้าเป็นเรื่องในอดีตมาพูดแสดงว่าเรื่องนั้นจะต้องมีปัญหาบางอย่างแน่ ในทางกลับกัน กรณีที่ชาวญี่ปุ่นได้รับความกรุณาจากใครบางคน จะแสดงความรู้สึกขอบคุณไม่จำกัดเฉพาะในตอนนั้น เมื่อพบกันอีกครั้งถัดไปไม่ว่าจะผ่านไปหลายวันแล้วก็ตาม การกล่าวขอบคุณในความกรูณานั้นในตอนต้นของการสนทนาจะเป็นเรื่องธรรมดา ไม่ว่าเรื่องนั้นจะเป็นเรื่องในอดีตก็ตามหากไม่พูดอะไรเลยถึงความกรุณาที่ได้รับจะเป็นการเสียมารยาทต่ออีกฝ่าย และการไม่แสดงความรู้สึกขอบคุณอีกฝ่ายกลับจะทำให้อีกฝ่ายกังวลใจว่าเรื่องก่อนหน้าเป็นการทำให้ยุ่งยากหรือเปล่า ดังนั้น เมื่อต้องสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หากไม่เรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกันก็คงไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างราบรื่นได้

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงมารยาทในการขอโทษเอาไว้ว่า เป็นสิ่งที่สอนเหมือนกันทั่วโลกไม่ว่าที่ไหนแต่ก็ตามว่าเมื่อทำอะไรผิดพลาดแล้วก็ต้องขอโทษ แต่ก็มีบางกรณีที่ขอโทษแล้วก็ไม่ได้รับการให้อภัย เวลาขอโทษสิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือคนที่เราขอโทษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่

เป็นคนต่างชาติ แม้จะใช้คำขอโทษได้อย่างถูกต้องเพียงใดก็ตามแต่ก็มีกรณีที่ไม่ได้รับการยกโทษให้ ในบรรดาคนที่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น คงมีคนที่เคยประสบปัญหาเช่นนี้ แต่ในบรรดาคนเหล่านั้นก็มีคนจำนวนไม่น้อยที่คิดว่าปัญหานี้ไม่ใช่ปัญหาใหญ่โตอะไร แต่ในความเป็นจริงหลายครั้งที่กลายเป็นปัญหาร้ายแรงได้ เนื่องจากไม่สามารถสื่อความคิดของตัวเองให้อีกฝ่ายเข้าใจได้ แม้จะขอโทษหลายต่อหลายครั้งเจ้านายก็ไม่ยอมยกโทษให้ ยิ่งไปกว่านั้น กลับโมโหยิ่งกว่าเดิมอีก แม้จะคิดหาเหตุผลว่าทำไมเจ้านายชาวญี่ปุ่นจึงโกรธขนาดนั้นก็ไมอาจรู้ได้ ชาวญี่ปุ่นไม่สามารถเข้าใจได้ว่าการที่ชาวไทยยิ้มในสภาพการณ์ที่เคร่งเครียดเช่นนี้ หมายความว่าอะไร เมื่อมองจากฝ่ายชาวญี่ปุ่นดูเหมือนว่า “รอยยิ้ม” ของชาวไทยในเวลาที่ต้องขอโทษ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเข้าใจได้ ทำให้ตีความไปว่าชาวไทยไม่ได้ขอโทษจากใจจริงหรือไม่ก็ขอโทษไปอย่างนั้น แต่สำหรับชาวไทยจะมีความคิดว่าบรรยากาศตอนที่เกิดความผิดพลาดค่อนข้างจะเลวร้าย หากส่งยิ้มกลับไป พร้อมกับคำขอโทษก็น่าจะช่วยทำให้บรรยากาศเคร่งเครียดน้อยลงพฤติกรรมที่ทำให้อีกฝ่ายคิดได้ว่าเป็นการเสียมารยาทนั้น ไม่ได้มีเพียงแค่นี้ ถ้าหากชาวไทยและชาวญี่ปุ่นไม่พยายามที่จะเข้าใจซึ่งกันและกันก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เรื่องนี้เรียกได้ว่าเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม อาจพูดได้ว่าเวลาขอโทษชาวญี่ปุ่นควรกล่าวคำขอโทษพร้อมกับโค้งให้อีกฝ่ายอย่างจริงใจแทนรอยยิ้มจะดีกว่า

องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น(เจโทร) กล่าวถึง พื้นฐานทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อวิถีทางการติดต่อสื่อสารกับชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม

ในสังคมญี่ปุ่นแต่ละคนจะมีเอกลักษณ์จากการเข้าร่วมกลุ่มประกอบด้วย กลุ่มครอบครัว โรงเรียน และบริษัท ในญี่ปุ่นนักธุรกิจมักจะแนะนำชื่อบริษัทที่ตนทำงานก่อนชื่อของตนเองในการพบกันเป็นครั้งแรก ชาวญี่ปุ่นไม่นิยมแสดงอารมณ์ โดยเฉพาะอารมณ์ด้านลบออกมาอย่างเปิดเผย ไม่ได้หมายความว่าจะปิดกั้นความคิดเห็นของตนเองแต่ชาวญี่ปุ่นจะใช้วิธีหรือและแก้ไขปัญหาระหว่างกันทางอ้อมแบบตัวต่อตัว ซึ่งไม่ใช่วิธีถกกันที่สาธารณะ เชนิญหน้ากัน หรือทำให้เสียหน้า ดังนั้น สิ่งที่จะสามารถสังเกตเห็นได้ในการทำงานเป็นกลุ่มของชาวญี่ปุ่นคือนิสัยอ่อนน้อมยอมตาม ในญี่ปุ่นมีคำอยู่ 2 คำ นั่นคือ HONNE และ TATEMAE (อ่านว่า “ฮอน-เนะ” และ ทา-เท-มา-เอะ) เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นสังคมที่ชอบรวมกลุ่มและรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน ชาวญี่ปุ่นจึงมักจะแยกแยะความรู้สึกที่แท้จริงหรือความเห็นส่วนตัว (ฮอน-เนะ) ออกจากสิ่งที่ควรจะถูกในที่สาธารณะเพราะถือเป็นสิ่งที่สมควรพูดในสถานการณ์นั้น (ทา-เท-มา-เอะ) แต่มีนักธุรกิจชาวต่างประเทศจำนวนมากแสดงความหงุดหงิดที่ไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรเป็นอะไร เมื่อต้องทำธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น ดังนั้น ใน “สังคมที่เน้นความสัมพันธ์แบบรวมกลุ่ม” การใช้ฮอน-เนะ และ

ทา-เท-มา-เอะ จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจของชาวญี่ปุ่น คนที่นับถือศาสนาคริสต์ บางครั้งอาจจะรู้สึกวาทา-เท-มา-เอะเป็นความไม่ซื่อสัตย์อย่างหนึ่งและรู้สึกว่าชาวญี่ปุ่น “ตีสองหน้า” แต่ในญี่ปุ่นทา-เท-มา-เอะ ถือเป็นน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้ชาวญี่ปุ่นรักษาความปรองดองภายในสังคมเอาไว้ได้

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการขจัดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มชาวญี่ปุ่นจึงมักมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ด้วยการกำหนดขึ้นเป็นระบบการรายงาน การติดต่อสื่อสาร และการปรึกษาหารือ ซึ่งเรียกว่า HORENSO วัฒนธรรมการรายงานอย่างสม่ำเสมอ คำว่าโฮเรนโซในภาษาญี่ปุ่นจะหมายถึงศึกโชม แต่หากพูดถึงโฮเรนโซในการทำงานแล้ว ชาวญี่ปุ่นทุกคนจะรู้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการทำงาน เป็นพยางค์ต้นของคำ 3 คำ คือ

- 1) คำว่าโฮโคะคุ (Houkoku) แปลว่า รายงานสิ่งที่ได้ทำไป
- 2) คำว่าเรนราคุ (Renraku) แปลว่า ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และ
- 3) คำว่า โซดัน (Soudan) แปลว่า การปรึกษาหารือในกรณีมีข้อสงสัยเกิดปัญหา

ขึ้น

สำหรับคำว่า โฮเรนโซในที่ทำงานนั้นมีความหมายมากสำหรับการบริหารงาน เพราะการรายงาน การติดต่อสื่อสาร และการปรึกษา เป็นขบวนการสำคัญในการทำงานและบริหารงานขององค์กร ในการทำงานชาวญี่ปุ่นทุกคนจะรู้ว่ “โฮเรนโซ” เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการทำงาน

ตัวแรกคือโฮโคะคุ (Houkoku) การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ได้กระทำไป ความคืบหน้า หรือสถานการณ์ต่างๆ ในกรณีที่เกิดปัญหา หากไม่มีการรายงานอาจทำให้แก้ไขปัญหาล่าช้าหรือเกิดปัญหามานปลาย ในความเป็นจริงในบริษัทญี่ปุ่นได้มีการกำชับให้มีการรายงานทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม กล่าวคือ ถ้ารายงานแล้วไม่มีการดำเนินการใดๆ ในการสั่งงานหรือตัดสินใจแก้ไขปัญหาก็ถือว่าหัวหน้าผิด แต่ถ้าไม่มีการรายงานให้ทันการณ์ นอกจากจะมีความผิดที่ไม่รายงานแล้ว หัวหน้าซึ่งรับผิดชอบโดยรวมก็ถือว่ามีความผิดด้วยเช่นกัน เพราะถือกันว่าผลงานหรือความผิดของลูกน้องคือผลงานหรือความผิดของหัวหน้างาน ทั้งหัวหน้าและลูกน้องต้องหารือกันก่อนในกลุ่มทำงานให้มีระบบรายงานที่ดีไม่ให้มีปัญหา ลูกน้องที่ดีต้องรีบรายงานให้ทันท่วงทีเพื่อไม่ให้หัวหน้าลำบากและฝึกให้ตนเองพร้อมที่จะก้าวเป็นหัวหน้าได้เร็ว และการรายงานไม่จำเป็นต้องรอให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการเท่านั้น หรือไม่จำเป็นต้องพิมพ์เป็นรายงานที่เรียบร้อยแต่อาจเป็นบันทึกสั้นๆ อีเมลล์ หรือโทรศัพท์ก็ได้ เพื่อไม่ให้เป็นการเสียเวลาในการเขียนรายงาน

ตัวที่สองคำว่าเรนระคุ (Renraku) หมายถึงการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง คำนี้มี ความสำคัญเช่นกัน เช่นในกรณีที่จะจัดการประชุมคณะผู้บริหารบริษัทขึ้นมา เจ้าหน้าที่ที่ รับผิดชอบจะมีการแจ้งไปยังคณะผู้บริหารทุกท่านเกี่ยวกับวัน เวลาและสถานที่ในการประชุม และ ต่อมาเมื่อผู้บริหารบางท่านมาแจ้งว่า เกิดติดภารกิจกะทันหันในวันเวลาดังกล่าว แต่เจ้าหน้าที่ที่ รับผิดชอบก็ยังนั่งนอนใจไม่ได้แจ้ง เกี่ยวกับการจะต้องเลื่อนวันเวลาในการประชุม มาแจ้งเอาเมื่อ เวลากระชั้นชิด ทำให้คณะผู้บริหารทุกท่านต้องเปลี่ยนกำหนดเวลากะทันหัน ซึ่งถือว่าลำบากและ เกิดความเสียหายแล้ว ในทางกลับกันถ้าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบรู้ว่าตนเองต้องเปลี่ยนนัดและรีบ ดำเนินการในการแจ้ง ณ วินาทีนั้น ทำให้สามารถจัดเวลาได้แต่เนิ่นๆ อันนี้ถือว่าทำได้ตามหัวข้อ การติดต่อสื่อสาร ในญี่ปุ่นมักกำหนดเป็นโครงข่ายในการติดต่อโดยเริ่มจากหัวหน้าไปสู่ลูกน้อง 2 คน และ 2 คนนี้ก็ติดต่อไปอีก 2 คนเท่ากันและทำให้ทุกคนรู้ข่าวได้เร็ว ในสังคมการทำงานของ ญี่ปุ่นสอนให้ทุกคนแจ้งหมดทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือว่าเรื่องใหญ่ที่คิดว่าอาจจะเกิด ปัญหา และไม่ว่าผู้รับแจ้งจะใหญ่หรือเล็กขนาดใดก็ตาม ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือความรวดเร็วในการ ติดต่อเร็วทันทั่วทั้งที่

คำสุดท้ายคือโซดัน (Soudan) หมายถึงการปรึกษาหารือ ในกรณีมีข้อสงสัยหรือ เกิดปัญหาขึ้น เช่น เมื่อได้รับผิดชอบให้จัดทำใบเสนอราคาจากหัวหน้าให้กับลูกค้ารายหนึ่ง หลังจากที่ได้จัดทำใบเสนอราคาและส่งไปยังลูกค้าแล้ว ปรากฏว่ามาตรวจสอบดูในใบเสนอราคา ดังกล่าวในภายหลังจากที่ลูกค้าตกลงยอมรับราคาตามที่เสนอไปแล้วราคาที่เสนอไปนั้น ไม่ถูกต้อง ซึ่งทำให้กำไรของบริษัทขาดหายไปจากที่ตั้งไว้ได้ เราจึงควรต้องปรึกษาความคิดพลาดที่เกิดขึ้นนี้ กับหัวหน้าโดยด่วน ซึ่งก็อาจได้รับคำปรึกษาที่ดีได้ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของหัวหน้า หลังการปรึกษาแล้วความรับผิดชอบทั้งหมดก็ไม่ตกอยู่ที่เจ้าหน้าที่คนนั้นเพียงคนเดียว

2. การตัดสินใจ

บริษัทญี่ปุ่นจะตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกลุ่มเป็นหลัก ซึ่งการตัดสินใจส่วน ใหญ่มักจะได้รับฉันทามติของกลุ่ม มากกว่าจะเป็นการตัดสินใจจากบุคคลที่มีอำนาจเพียงคนเดียว ในขบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุฉันทามติของกลุ่มนั้น จะมีการนำเอาผลกระทบทั้งหมดที่อาจ เกิดขึ้นมาตรวจสอบและพิจารณา ซึ่งถือเป็นวิธีการตัดสินใจโดยนำปัจจัยทุกอย่างมาใช้ในการ พิจารณาเพื่อดำรงความสมานฉันท์ภายในองค์กร ขบวนการตัดสินใจของกลุ่มที่คำนึงถึงปัจจัยรอบ ด้านและรักษาความปรองดองในหมู่คณะเช่นนี้เรียกว่าระบบริงกิ (Ringi System) ระบบริงกิจะ ประกอบไปด้วยใบเสนอขออนุมัติที่จะต้องเวียนไปยังบุคคลต่างๆ ตามระดับชั้นในเส้นทางที่ กำหนดไว้ล่วงหน้า เริ่มตั้งแต่ผู้ที่มีตำแหน่งบริหารต่ำสุดในองค์กร จนถึงผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด เมื่อเอกสารริงกิถูกส่งไปยังโต๊ะของใคร คนนั้นก็จะต้องอ่าน บางครั้งก็จะแก้ไขเล็กๆ น้อยๆ หรือ

ให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงประทับตรา (ในช่องลายเซ็น) เมื่อเวียนเอกสารริงกิครบทุกคนและได้รับตราประทับอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จะถือว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเห็นชอบกับการตัดสินใจครั้งนี้แล้ว ระบบริงกิก็จะนิยมใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ในบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ที่มีแนวทางบริหารแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่มีการใช้ระบบริงกิแท้ๆ แต่การตัดสินใจในองค์กรของญี่ปุ่นก็มักจะใช้ตามรูปแบบนี้ ก่อนที่พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นจะ “ประทับตราอนุมัติ” ในเอกสารใดๆ ที่เป็นทางการที่เรียกว่าเอกสารริงกินั้น จะต้องมีการพูดคุยหรือตัวต่อตัวอย่างไม่เป็นทางการเพื่อขอคำแนะนำจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อน ขบวนการในการเสนอความคิดขอความคิดเห็นและเสียงสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการนี้เรียกว่าเนมาวาชิ (Nemawashi) คำว่าเนมาวาชิ (การแชะต้นไม้ไม่ให้รากขาด) เป็นศัพท์ด้านการทำสวน เป็นขบวนการจัดเตรียมรากพืชหรือต้นไม้เพื่อนำไปปลูกต่อ โดยระวังมิให้รากต้นไม้ได้รับความเสียหาย เนมาวาชิในองค์กรญี่ปุ่นคือการปกป้องขบวนการตัดสินใจไม่ให้ได้รับความเสียหาย เช่น มีผู้ไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมดำเนินงานตามการตัดสินใจนั้น ขบวนการตัดสินใจที่ต้องใช้เวลามากขึ้นแต่ได้รับคำแนะนำจากทุกฝ่ายในกลุ่มมีประโยชน์อย่างหนึ่งคือ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกคนตระหนักถึงการตัดสินใจนั้น โดยคนส่วนใหญ่เห็นด้วย และมีการวางแผนอย่างรอบคอบ อีกทั้งความรับผิดชอบจะถูกกระจายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งอ้างได้ว่าไม่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นข้อดีคือทุกคนรู้สึกรับผิดชอบและ “ร่วมเป็นส่วนหนึ่ง” ของการตัดสินใจด้วย แต่บางครั้งก็มีข้อเสียคือ ไม่มีผู้ใดต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจหรือผลที่เกิดขึ้น และสุดท้ายเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือบริษัทอื่นด้วยขบวนการที่ต้องใช้เวลานานขึ้นจะช่วยกระชับความสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้มากขึ้นเป็นผลให้การดำเนินงานราบรื่นขึ้น

รากฐานของสังคมตะวันตกคือระบบปัจเจกชน แต่สำหรับรากฐานของสังคมญี่ปุ่นแล้วมีผู้เรียกว่าเป็น “ระบบการรวมกลุ่ม” กล่าวคือเป็นสังคมที่เน้นการอยู่ร่วมกันระหว่างบุคคลกับบุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งๆ ของสังคมเป็นพื้นฐาน ไม่ใช่เป็นสังคมที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลที่มีบุคลิกที่มีคุณลักษณะเฉพาะแตกต่างกันในแต่ละคน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อต้องการถามความเห็นของใครคนใดคนหนึ่ง ก็มักจะถูกย้อนกลับมาว่า “คนอื่นๆ มีความเห็นอย่างไร” เสมอ การใช้ชีวิตในสังคมญี่ปุ่นต้องคำนึงถึงบุคคลอื่นและสังคมเสมอเช่นนี้ ส่งผลให้ชาวญี่ปุ่นไม่สามารถใช้คำว่า Yes หรือ No ได้อย่างชัดเจน แต่มักจะใช้ภาษาที่กลางๆ และคลุมเครือไม่ใช่ทั้ง “Yes” หรือ “No” ตัวอย่างเช่น คำว่า “ในอีกไม่ช้า” “สักวันหนึ่ง” “จะลองคิดดู” หรือ “จะลองพิจารณาดู” เหล่านี้เป็นต้น ในบางเวลาที่มีความจำเป็นต้องตอบว่า “Yes” เช่น ในกรณีที่มีการตกลงกันล่วงหน้าเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ตรงกัน หรือเพื่อให้ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน (Nemawashi)

3. การแบ่งระดับชั้นในสังคม

3.1 ที่มาของการแบ่งระดับชั้นในสังคม ในวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์แบบรวมกลุ่มเช่นญี่ปุ่นนั้น การเคารพและรักษาความสัมพันธ์ตามระดับชั้นถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในสังคมและธุรกิจ ระดับชั้นในสังคมตามวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมาจากความเชื่อในลัทธิขงจื้อว่าทุกคนในสังคมถูกกำหนดให้อยู่ในระดับชั้นที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้ซื้อ (อยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้ขาย) และผู้ขาย (อยู่ในระดับชั้นที่ต่ำกว่า) สังคมจะมีความมั่นคงก็ต่อเมื่อทุกคนรักษาสัมพันธภาพ ตามระดับชั้นที่เหมาะสมไว้

3.2 สัมพันธภาพตามระดับชั้น สัมพันธภาพระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายเป็นความสัมพันธ์ตามระดับชั้นอย่างหนึ่งในวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจของญี่ปุ่น สำหรับความสัมพันธ์แบบอื่น ๆ นั้นประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูกสำนักงานใหญ่กับสำนักงานสาขา ผู้จัดการกับผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานที่มีอาวุโสสูง (ผู้ที่เข้าทำงานก่อน) กับพนักงานที่อ่อนอาวุโส ซึ่งแต่ละฝ่ายจะคาดหวังจากอีกฝ่ายแตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการควรจะต้องกังวลเรื่องสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา จนถึงขนาดที่ต้องให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวในทางกลับกันผู้ได้บังคับบัญชาก็จะต้องเชื่อมั่นในวิจารณญาณของผู้จัดการ โดยไม่มีการตั้งคำถามแสดงความเคลือบแคลงในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้วและอาจเกิดปัญหาขึ้นในที่ทำงานได้หากไม่มีการคาดหวังจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

3.3 ระบบอาวุโส ตัวอย่างของการแบ่งระดับชั้นในธุรกิจของญี่ปุ่นที่เห็นได้ชัดคือระบบอาวุโส ซึ่งตามธรรมเนียมแล้ว จะใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง (แม้ในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนจากระบบอาวุโสไปใช้ระบบความดีความชอบแทน) ตัวอย่างเช่น ในการเจรจาระหว่างบริษัท 2 แห่ง ชาวญี่ปุ่นคาดว่าแต่ละฝ่ายจะต้องส่งคนที่มีอายุอานามและตำแหน่งใกล้เคียงกันมาพูดคุย ความคาดหวังซึ่งเกิดจากความเชื่อในเรื่องระดับชั้นนี้ อาจทำให้ยากกับฝ่ายญี่ปุ่นที่ต้องเจรจกันอย่างเท่าเทียมกับผู้ที่ได้แก่กว่าหรือแก่กว่า

4. รูปแบบและพิธีการ

ชาวญี่ปุ่นสมัยใหม่จำนวนมากไม่ได้ตระหนักถึงมรดกทางศาสนา แต่ศาสนาชินโตก็เป็นต้นกำเนิดของพิธีกรรมต่างๆ ซึ่งสืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน ชินโตเป็นที่มาของแนวคิดเรื่องรูปแบบ หรือคะตะ คือวิธีที่ถูกต้องในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้ที่เรียนศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัว เช่น คาราเต้จะต้องฝึกคะตะ (รูปแบบพื้นฐาน) ซ้ำแล้วซ้ำอีก จนสำเร็จก่อนจึงจะปล่อยหมัดได้ ในธุรกิจเราจะเห็นความสำคัญของรูปแบบได้จากการใส่ใจกับขั้นตอนที่ถูกต้องเมื่อชาวญี่ปุ่นแลกเปลี่ยนบัตรกัน ซึ่งถือเป็นพิธีการเมื่อพบกันเป็นครั้งแรกนั้น ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะเป็นผู้แลกเปลี่ยนบัตรก่อนและเมื่อรับนามบัตรแล้ว จะต้องมีการตรวจสอบตำแหน่งที่ปรากฏอยู่บน

นามบัตรเสมอเพื่อเทียบเคียงสถานะ พนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า เช่น ผู้จัดการทั่วไป มักจะเรียกโดยใช้ชื่อตำแหน่ง (บุโจ) หรือใช้ชื่อตำแหน่งพร้อมชื่อ (ทานากะ บุโจ) เมื่อชาวญี่ปุ่นโค้งคารวะให้แก่กัน ผู้ที่มีสถานะต่ำกว่าจะต้องโค้งให้ต่ำกว่าอีกคน จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำงานชำนาญ เมื่อสมาชิกทุกคนในสังคมเข้าใจและปฏิบัติตามรูปแบบแล้ว ก็ไม่เกิดความเคลือบแคลงขึ้น นักธุรกิจต่างประเทศที่เน้นผลงานเป็นหลัก มักจะงุนงงกับชาวญี่ปุ่นที่เน้นเรื่องรูปแบบและพิธีการของชาวญี่ปุ่น ความสำคัญของรูปแบบในวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจอาจจะมองเห็นได้จากพิธีการที่ปฏิบัติในการพบกันเป็นครั้งแรกในช่วงเริ่มต้นความสัมพันธ์หรือการเจรจาทางธุรกิจ

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533) กล่าวว่าในการประชุมและเจรจาดังกล่าวระหว่างชาวญี่ปุ่นกับชาวต่างชาติหรือกับชาวญี่ปุ่นด้วยกันเองนั้น ชาวญี่ปุ่นมักจะแสดงความกระตือรือร้นออกมาให้เห็นในที่ประชุม ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเห็นด้วยแต่เป็นการแสดงว่าเข้าใจในสิ่งที่นำเสนอมาและรู้สึกประทับใจกับแผนและการนำเสนอ การเข้าร่วมประชุมเป็นการรับฟังแผนที่อีกฝ่ายทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อมูลไปกำหนดแผนของตนเอง บางครั้งชาวญี่ปุ่นจะพูดอย่างแต่ทำอีกอย่างนั้นเป็นเพราะชาวญี่ปุ่นจะไม่แสดงความคิดเห็นส่วนตัวหรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมา (Honne) ในที่สาธารณะอย่างในที่ประชุมแต่จะแสดงทำที่เป็นทางการ (Tatamae) คำว่าฮอนเนะ (Honne) หมายถึง ความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของบุคคล ซึ่งอาจตรงข้ามกับสิ่งที่สังคมคาดหวังและต้องการให้เป็นไปตามสถานะของบุคคลใดๆ และสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งความรู้สึกนี้จะถูกเก็บซ่อนไว้ เว้นแต่คนสนิทเท่านั้น ส่วนคำว่าทาเทมาเอะ (Tatamae) หากแปลตามตัวอักษรจะหมายถึง ครอบหรือลักษณะภายนอก ที่เป็นพฤติกรรมและความคิดเห็นของบุคคลที่แสดงออกในที่สาธารณะ ทาเทมาเอะได้รับการคาดหวังจากสังคมและต้องการให้เป็นไปตามสถานะของบุคคลใดๆ และสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งอาจหรืออาจจะไม่สอดคล้องกับฮอนเนะ การแบ่งแยะฮอนเนะและทาเทมาเอะได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในวัฒนธรรมญี่ปุ่น เป็นสิ่งจำเป็นทางวัฒนธรรมที่มีเหตุผล และหลักฐานสนับสนุนจากผู้คนจำนวนมากมายที่อาศัยในประเทศที่เป็นเกาะเล็กๆ แม้ว่าจะมีเทคนิคเกษตรกรรมอันทันสมัย แต่ญี่ปุ่นในปัจจุบันสามารถผลิตอาหารภายในประเทศที่จำเป็นต่อการเลี้ยงดูประชากรได้เพียง 39% การร่วมมือกันอย่างแน่นแฟ้นและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คน ด้วยเหตุนี้ ชาวญี่ปุ่นจึงมักที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายในกลุ่มก้อนขนาดใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการทำให้เกิดแนวคิดนี้เป็นหลักฐานที่สำคัญของความซับซ้อน และเข้มงวดในธรรมเนียมปฏิบัติและวัฒนธรรม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นออกเป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส

ชาวญี่ปุ่นเป็นชาติที่ยึดถือเรื่องระบบอาวุโสหรือระบบรุ่นพี่รุ่นน้องเป็นเรื่องสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความเคารพนับถือ ความเอื้ออาทรหรือความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้มีได้เกิดขึ้นในเชิงรูปแบบหรือพิธีการเท่านั้น แต่ยังมีนัยเชิงผูกมัดทางด้านจิตใจเข้ามาร่วมด้วย เช่น รุ่นพี่จะรู้สึกต้องรับผิดชอบ ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่รุ่นน้องไม่ว่าจะในเรื่องงานหรือแม้กระทั่งเรื่องส่วนตัว ส่วนรุ่นน้องก็ต้องให้ความเคารพ คอยให้ความช่วยเหลือ และเชื่อฟังด้วยท่าทีอันสุภาพทั้งด้านวาจาและการแสดงออกต่อรุ่นพี่ เสมือนคนที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

2. ความภักดีต่อองค์กร

ชาวญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ให้ความสำคัญ และผูกพันกับกลุ่มที่ตนเองใกล้ชิดอยู่อย่างมาก ความรู้สึกภักดีนี้จะเกิดขึ้นในทุกๆ โครงสร้างของสังคมไม่ว่าจะเป็นครอบครัว โรงเรียน หรือองค์กร ชาวญี่ปุ่นจะมีความภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ พร้อมทั้งมุ่งมั่นในการทำงาน และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ รวมถึงการทำงานในองค์กรนั้นๆ เป็นเวลานาน

3. การทำงานเป็นทีม

เนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าไม่ว่าจะทำงานใดๆ ก็ตามจะต้องทำร่วมกันคิดร่วมกันจึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจึงทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยชาวญี่ปุ่นจะเน้นเรื่องการให้ทุกคนมีการวางแผนในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่เป็นข้อดีข้อเสียต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อรักษาความเป็นหนึ่งเดียวให้เกิดขึ้นภายในทีม การรายงานอย่างสม่ำเสมอถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเชื่อว่าการรับรู้ถึงสภาพปัจจุบัน ความคืบหน้า หรือปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานอย่างรวดเร็ว จะช่วยให้สามารถวางแผนงาน ปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที และทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้เป้าหมายของทีมประสบผลสำเร็จ

4. ความสุภาพอ่อนน้อม

เนื่องจากสังคมของชาวญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่ม และรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน ชาวญี่ปุ่นจึงมีรูปแบบของภาษาและการแสดงกิริยามารยาทที่สุภาพอ่อนน้อมให้เกียรติกับอีกฝ่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าตามสถานะของตนเองในทางสังคมที่ควรปฏิบัติต่อกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นหนทางในการประนีประนอม และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คนต้องมาอาศัย หรือ

ทำงานร่วมกัน และยิ่งเชื่อว่าการแสดงออกทางวาจาหรือกริยาเช่นนี้ จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุดควบคู่ไปกับมิตรภาพที่ดีต่อกัน

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

Maslow (1989, อ้างใน สุรพล อินทุราม, 2543, หน้า 47) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการนี้เป็นทฤษฎีดั้งเดิม เมื่อปี ค.ศ.1954 สาเหตุสำคัญของทฤษฎีนี้คือการเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นขั้น เริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดเรียงไปหาความต้องการที่มีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ลำดับถัดไป ซึ่งมีด้วยกัน 5 ลำดับ

ลำดับ 1 ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตรอด (Survival) ซึ่งเป็นเรื่องทางกายภาพและชีวภาพ คือ ความต้องการ ในการพักผ่อน อากาศ อุณหภูมิที่พอเหมาะ การขับถ่าย การเคลื่อนไหว เรื่องเพศ รวมตลอดถึงความต้องการปัจจัยสี่ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

สำหรับบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจพอใช้และโดยเฉพาะพวกที่ใช้สมอง (white – collar workers) โดยทั่วไปแล้ว สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้ในระดับที่น่าพอใจ ดังนั้นความต้องการเหล่านี้จึงดูเหมือนไม่มีอิทธิพลต่อเขา เว้นเสียแต่จะเกิดภาวะไม่ปกติ อาทิ ขาดการนอนหลับพักผ่อนติดกัน หรือไม่ได้รับประทานอาหารติดต่อกันหลายมื้อ บุคคลนั้นจะหันกลับมาแสดงความต้องการในทางชีวภาพและกายภาพเป็นอย่างมาก สำหรับบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่สู้ดีโดยเฉพาะพวกที่ใช้แรงงาน (blue – collar workers) หรือคนที่เผชิญกับความขาดแคลนอาหาร ความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอดจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้

อย่างไรก็ตาม ก็อาจกล่าวได้ว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานนี้ แต่ถึงกระนั้นความต้องการนี้จะมีคามเข้ม (strength) ต่างกันในบุคคลที่ในทางกายภาพและชีวภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัยและการฝึกหัดตนเอง เช่น เด็กต้องการนอนมากกว่าผู้ใหญ่ หรือบางคนอาจฝึกตนให้รับประทานอาหารวันละ 2 มื้อ ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการอาหารวันละ 5 – 6 มื้อ เป็นต้น

สำหรับสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมที่ใช้ระบบเศรษฐกิจที่เน้นเงินตราเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลจำนวนมากจึงหวังเงินตราเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วคนเรานั้นไม่ได้สนใจในเงินตรามากไปกว่าการใช้เงินตราเป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวแทนที่จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ได้ แน่นอนที่สุดเงินตราหรือสิ่งจูงใจที่

เห็นอันเป็นรูปธรรมนั้นสามารถใช้แลกเปลี่ยนกับปัจจัยสี่และหลายสิ่งหลายอย่างในสังคมได้ แต่ขณะเดียวกันเงินตราที่อาจซื้อหลายสิ่งหลายอย่างไม่ได้

ลำดับ 2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety, Security Needs)

ความต้องการนี้มีอิทธิพลอย่างสำคัญและเป็นที่ทราบกันดีในหมู่มนุษย์ทั้งหลาย ที่ปรารถนาจะอยู่ห่างจากสิ่งที่เป็นภัยอันตรายต่อชีวิต สามารถแบ่งได้ 2 แบบ คือ

(1) ความปลอดภัยในชีวิต เช่น การปราศจากโรคภัย การถูกข่มเหง ประทุษร้าย ปลอดภัยจากภัยคุกคามให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมถึงความปลอดภัยในทรัพย์สินได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย

(2) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้าได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

ดังนั้นบุคคลและองค์การจึงสนใจหลักประกัน จะเห็นได้ว่าหลายองค์กร ได้จัดรูปแบบในการสนองตอบความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ การประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ในด้านสุขภาพ อุบัติเหตุและชีวิต เป็นต้น รวมถึงการเก็บเงินสะสม การให้บำนาญเมื่อเกษียณอายุ สิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง

อย่างไรก็ตามทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องนี้นับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเลือกงานของบุคคลทีเดียว ระบบราชการไทยก็เป็นแหล่งที่ได้ชื่อว่าให้ความมั่นคงในการทำงานสูง และเป็นเหตุหนึ่งที่ดึงดูดบุคคลให้รับราชการ แม้แต่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากเช่นกัน

ความมั่นคงนั้นนักจิตวิทยารวมถึงความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งหมายถึง ความมั่นคงที่จะรู้ว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ ความมั่นคงในความรู้สึกว่างานของตนเป็นที่ต้องการและรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะตอบโต้กับเขาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งมีใช้การทำตามอำเภอใจ และเขาต้องมีโอกาสพอสมควรที่จะแสดงออกซึ่งตัวของเขาเองในรูปของงาน นั้นหมายความว่า เขาต้องมีอิสรภาพมากพอที่จะ “สร้าง” ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รวมตลอดถึงการใช้ความคิดและทักษะของเขาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ลำดับ 3 ความต้องการทางด้านสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ (Social, Affiliative, and Belonging Needs)

เป็นที่ทราบกันดีว่ามนุษย์นั้นเป็นสัตว์สังคม (social animal) ต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการคนอื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วน

หนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ นิยมชมเชย ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

ลำดับ 4 ความต้องการความยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem, Recognition Needs) จัดเป็น ความต้องการที่จะได้เป็นที่ยอมรับ และมีคุณค่าในสายตาของคนอื่น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ ความสามารถที่แท้จริง ความสำเร็จ และความเคารพที่ได้รับจากคนอื่น มีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ต้องการเห็นว่า ตนเองมีคุณค่า (Esteem) ความต้องการเหล่านี้อาจแบ่งได้ 2 กลุ่มย่อยคือ

1. ต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า (Self – esteem) ความนับถือตนเอง (Self – respect) เชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถ ความสำเร็จ ความมั่นใจ อิสระไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นโดยไม่จำเป็น
2. ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองนั้นมีคุณค่า (Esteem from others) ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าตนมีคุณค่า ความสามารถได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี เป็นคนมีคุณประโยชน์

ในประเด็นเกี่ยวกับความรู้สึกประสบความสำเร็จนั้น นอกจากหมายความถึง ความรู้สึก ของบุคคลว่างานของเขาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้ว ยังหมายความรวมถึงโอกาสก้าวหน้าและ ประสบความสำเร็จสิ่งที่ปรารถนาของเขาเหล่านั้น โดยมีความตระหนักในศักยภาพ ทักษะ และ ความสามารถของตน อันเป็นเหตุทำให้เกิดความพึงพอใจทางอารมณ์ แต่ความพึงพอใจนี้จะถูก กระทบไม่เฉพาะแต่เพียงว่าเขาทำอะไรสำเร็จ แต่ยังขึ้นอยู่กับว่าเพื่อนร่วมงานของเขามีการตอบโต้ กับความสำเร็จของเขาอย่างไรด้วย

ความพึงพอใจในความต้องการที่ได้รับการยกย่องนี้นำไปสู่ความรู้สึกมีความมั่นใจใน ตนเอง และรู้สึกว่าตนนั้นมีประโยชน์มีความจำเป็นสำหรับ โลกนี้ ตรงกันข้าม การทำให้ความ ต้องการนี้บรรลุผลไม่ได้จะทำให้เกิดความรู้สึกต่ำต้อย อ่อนแอ และรู้สึกหมดหวัง ความรู้สึก ดังกล่าวนี้จะเป็นพื้นฐานของความรู้สึกที่ถอยหรือมีแนวโน้มที่จะเป็น โรคประสาท

ลำดับ 5 ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน (Self – Actualization, Self – Fulfillment Needs) จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าที่สุดต่อ ความเป็นมนุษย์ คือต้องการบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จ สูงสุดเต็มความสามารถเต็มศักยภาพของตนไปในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจ และปรารถนาจะ ได้รับในชีวิต บุคคลที่ก้าวถึงความต้องการลำดับนี้มักมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใด ๆ ตามมโน ธรรม ตามหลักการที่ตนยึดถือ เป็นผู้ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เป็น การทำเพื่อให้ได้ทำ

การแสดงออกของความต้องการนั้นมีมากมายหลายอย่าง แตกต่างกันไป การเกิดของความต้องการนี้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการสามารถตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ชั้น บุคคลที่ได้รับการตอบสนองแล้วเรียกว่า “บุคคลผู้ที่มีความพึงพอใจ” (satisfied people) ถ้าสูงไปกว่านี้ก็คาดหวังได้ว่าต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ที่สมบูรณ์ที่สุด

หากพิจารณาการปรับใช้ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ในการบริหาร โดยความเป็นจริงแล้วจะเห็นได้ว่าความต้องการของบุคคลจะไม่หล่นหรือเป็นขั้นตอนอย่างมีระเบียบที่เข้าใจได้ดังที่มาสโลว์ได้อธิบายไว้ แต่ความต้องการของบุคคลนั้นจะมีความซับซ้อนและสลับซับซ้อนอันเนื่องมาจากลักษณะของบุคคลที่มีความซับซ้อน (complex man) อาจกล่าวได้ว่า ความต้องการของบุคคลนั้นมีความซับซ้อนและยุ่งเหยิง

ภาพที่ 2.1: ความต้องการที่ซับซ้อนและยุ่งเหยิงของมนุษย์



ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland’s Theory of Needs)

แมคเคลลแลนด์ (David McClelland) เป็นทฤษฎีที่เสนอโดยแมคเคลลแลนด์ (David McClelland) ในปี 1962 เน้นความต้องการของมนุษย์มี 3 ประการ เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม ในวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล ความต้องการ 3 ประการนี้คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ที่ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรม จนบรรลุผลเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา
2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอบุคคลรอบข้าง

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่มีอำนาจ บังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จะสังเกตเห็นว่าทฤษฎีของแมคเคลลแลนดี้ วางกรอบแรงจูงใจมุ่งไปที่ความต้องการ 3 ประการ ที่อยู่เหนือระดับความต้องการความคงอยู่ของชีวิตเหนือระดับความต้องการระดับ 1 และ 2 ของมาสโลว์จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงของทฤษฎีนี้จะขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กรที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคคลกรจึงต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและต้องการอำนาจตามมา

ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

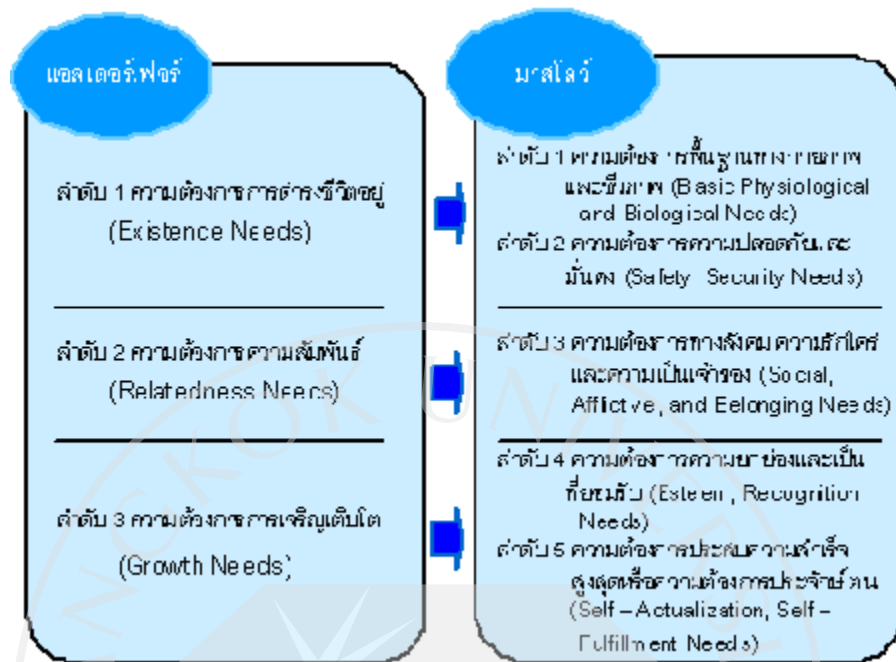
เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1987 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2537, หน้า 307-310) มหาวิทยาลัยเยล ในปี 1969 ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการของมาสโลว์ใหม่ให้เป็นความต้องการเพียง 3 ลำดับ ได้แก่ ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness) และความต้องการการเจริญเติบโต (Growth) จึงเรียกว่า ERG Theory

ลำดับ 1 ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ คือความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย ความต้องการเหล่านี้เปรียบเทียบกับความต้องการระดับต่ำที่ได้ถูกกล่าวถึงในขั้นที่ 1 และ 2 ของทฤษฎีมาสโลว์ ความต้องการรายได้สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมการทำงานจะเป็นความต้องการประเภทนี้

ลำดับ 2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ คือความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรอบข้าง รวมถึงลักษณะความต้องการทางด้านสังคมที่เหมือนกับความต้องการของมาสโลว์ลำดับที่ 3

ลำดับ 3 ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs) ความต้องการการเจริญเติบโต คือความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคลที่จะเจริญเติบโต พัฒนา และใช้ความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่ ด้วยการแสวงหาโอกาสและการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ ความต้องการเหล่านี้จะถูกตอบสนองด้วยการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในสภาพแวดล้อมของงาน ความต้องการการเจริญเติบโตจะตรงกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังของชีวิตในขั้นที่ 4 และ 5 ของมาสโลว์

ภาพที่ 2.2: เปรียบเทียบทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์กับมาสโลว์



แอลเดอร์เฟอร์เห็นด้วยกับมาสโลว์ที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะงูใจบุคคล และยังเห็นว่าโดยทั่วไปบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับความต้องการภายในการตอบสนองความต้องการของพวกเขา นั่นคือพวกเขาจะตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนความต้องการระดับสูง เหมือนกับมาสโลว์ เขาเชื่อว่าเมื่อความต้องการระดับต่ำได้ถูกตอบสนองแล้วความต้องการระดับต่ำจะมีความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามภายในสถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำ ตัวอย่างเช่น บุคคลที่คับข้องใจภายในการตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโตอาจจะถูกงูใจให้ตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ที่ต่ำลงมา

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ นั่นคือทฤษฎีลำดับความต้องการอยู่บนพื้นฐานของหลักความพอใจ - ความก้าวหน้า (Satisfaction - Progression Principle) นั่นคือบุคคลจะเดินหน้าไปยังระดับความต้องการที่สูงขึ้นเมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้ถูกตอบสนองแล้ว ส่วนทฤษฎี ERG จะไม่เพียงแต่อยู่บนพื้นฐานของหลักความพอใจ - ความก้าวหน้าเท่านั้น แต่จะอยู่บนพื้นฐานของหลักความคับข้องใจ - การถดถอย (Frustration - Regression Principle) อีกด้วย หลักความคับข้องใจ - การถดถอยจะอธิบายถึงสถานการณ์ที่ความต้องการระดับสูงยังไม่ได้ถูกตอบสนองหรือยังคับข้องใจ และความต้องการจะมุ่งไปที่ความต้องการระดับต่ำลงมามากขึ้น

แม้ว่าทฤษฎี ERG จะสันนิษฐานว่าพฤติกรรมที่ถูกงูใจจะดำเนินไปตามลำดับของความต้องการเหมือนกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่สามารถเห็นความแตกต่างที่สำคัญ 2 ประการ

ประการแรก ทฤษฎี ERG ได้รวมเอาหลักความคับข้องใจ – การถดถอยที่ขาดไปจากทฤษฎีของมาสโลว์เข้าไว้ด้วย มาสโลว์ยืนยันว่าคุณคนจะยังคงอยู่ ณ ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าความต้องการนั้นได้ถูกตอบสนอง ในทางกลับกันทฤษฎี ERG เสนอแนะว่าถ้าความต้องการนั้นยังคงไม่ได้ถูกตอบสนอง บุคคลจะคับข้องใจ ถดถอยลงมายังความต้องการระดับที่ต่ำลงมา และเริ่มต้นมุ่งความต้องการระดับต่ำลงมาอีกครั้งหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คนงานแต่ก่อนนี้ที่ถูกจูงใจด้วยเงิน (ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่) อาจจะเพียงแค่ได้รับการขึ้นเงินเดือนเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการนั้นได้ สมมติว่าเขาได้พยายามจะสร้างมิตรภาพมากขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ ถ้าด้วยเหตุผลบางอย่าง เขาพบว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะกลายเป็นเพื่อนที่ดีกับบุคคลอื่นภายในสถานที่ทำงาน เขาจะคับข้องใจ ถดถอย และถูกจูงใจให้เพิ่มรายได้มากขึ้น สมมติว่าผู้จัดการคนหนึ่งได้ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขา ณ ระดับความสัมพันธ์แล้วและในขณะนี้ได้พยายามจะตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโตของเขา ด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ข้อจำกัดทางองค์การ (งานที่ทำทายน้อย) และการขาดโอกาสที่จะก้าวหน้า เขาไม่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ ตามทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์แล้ว ความคับข้องใจของความต้องการเจริญเติบโตจะทำให้ความต้องการความสัมพันธ์ของผู้จัดการกลับมามีอิทธิพลในฐานะของสิ่งจูงใจอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG ชี้ให้เห็นว่าความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจจะเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน เราพบว่าบุคคลสามารถถูกจูงใจพร้อมกันไปด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างเช่น ความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่) สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันกับความต้องการทางสังคม (ความต้องการความสัมพันธ์) และความต้องการความคิดสร้างสรรค์ (ความต้องการการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้นแอลเดอร์เฟอร์ได้พบว่าลำดับความต้องการจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล ผู้ประกอบการอาจจะแสวงหาโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ (ความต้องการการเจริญเติบโต) ก่อนที่จะกังวลใจกับความต้องการ เช่น ความหิว (ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่)

แอลเดอร์เฟอร์ยืนยันว่าเราสามารถมุ่งความต้องการมากกว่าหนึ่งอย่างในขณะเดียวกัน ความต้องการระดับต่ำไม่จำเป็นต้องถูกตอบสนองอย่างดี ก่อนที่เราจะมุ่งความต้องการอย่างอื่น แต่กระนั้นการตอบสนองความต้องการระดับต่ำได้แล้วสามารถช่วยให้เรามีโอกาสมุ่งความสนใจไปยังความต้องการระดับสูงได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ได้ยกเลิกอาหารเที่ยงไปและรู้สึกหิวอย่างมาก อาจจะยังคงมุ่งที่การแก้ปัญหาที่ทำทายน้อยของลูกค้าอยู่ในอีกทางหนึ่ง ณ เวลาหนึ่ง ความหิวอาจจะขัดขวางความพยายามที่จะแก้ปัญหามาของพนักงานได้

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1985 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2537, หน้า 189-190) ให้แนวคิดว่าการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร การบริหารงานของเขาจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความคิดเห็นของเขาเองที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แมกเกรเกอร์ได้ตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน”

ทฤษฎี Y ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า “คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียรให้ความร่วมมือและสนับสนุน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน”

ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X ย่อมจะใช้มาตรการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะใช้วิธีจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ มีการคุกคามด้วยการลงโทษ เป็นประการสำคัญ ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี Y จะพยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง และจะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีของมาสโลว์ ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนสมมติฐานการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำเท่านั้น (ความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัย) ในการจูงใจบุคคลในองค์กรจึงคาดหมายเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า

- 1) ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
- 2) มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก
- 3) จะมีการหยุดพักหรือหลีกเลี่ยงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 4) ต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น

ทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนองในระดับสูง (ความมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิต) ในการจูงใจบุคคลในองค์กรจึงคาดหมายเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า

- 1) ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
- 2) ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- 3) ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
- 4) ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

ทฤษฎีไหนเป็นทฤษฎีที่ถูกต้อง ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y คำตอบสำหรับคำถามนี้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่มาเกี่ยวข้อง สถานการณ์ ลักษณะขององค์กรและปัจจัยอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัย

จำนวนมากชี้ให้เห็นว่าการใช้แนวทางของทฤษฎี Y นั้นในระยะยาวแล้วจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากกว่า

ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory)

เฮร์ซเบอร์ก (1959 อ้างถึงใน รังสิมา มั่นใจอารีย์, 2549, หน้า 305 - 306) ได้เสนอทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's two theory) ในปี 1959 ซึ่งทฤษฎีนี้เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือหมายถึงการทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การสร้างการจูงใจให้มากขึ้นเป็นเรื่องที่ยาก ทฤษฎีนี้ได้ค้นพบสาเหตุจูงใจ 2 สาเหตุ หรือ 2 องค์ประกอบจึงมักเรียกว่าทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two - Factor Theory) ซึ่งก็คือ ปัจจัยรักษา (Maintenance factors) หรือปัจจัยสุขภาพอนามัย (Hygiene factors) และปัจจัยการจูงใจ (Motivation factors หรือ motivators) โดยมีสาระสำคัญคือ

1. ปัจจัยรักษา (Maintenance factors) หรือปัจจัยสุขภาพอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือหมายถึงผู้จัดการจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความไม่พอใจ เช่น สถานภาพการทำงานมั่นคง นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงิน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานผลิตมากขึ้นแต่ป้องกันไม่ให้เกิดลดลงส่วน ปัจจัยอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูงและป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานคือ โอกาสเจริญเติบโต ลักษณะงาน ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยการจูงใจ (Motivation factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เหตุที่เรียกว่าปัจจัยป้องกันความไม่พอใจว่าเป็นปัจจัยอนามัยเพราะผลกระทบของปัจจัยเหล่านี้มีต่อแรงงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน เช่น เมื่อคนเราเกิดมีบาดแผลขึ้นจะต้องใส่ยารักษาให้หาย การใช้ยาไม่ได้ทำให้แผลหายแต่เพื่อป้องกันไม่ให้แผลเน่า เป็นการใช้เพื่อให้อัตราการฟื้นตัวกลับสู่สภาพปกติเท่านั้นในทางตรงกันข้ามถ้าหากปัจจัยอนามัยไม่ได้รับความสนใจสิ่งต่าง ๆ จะเลวร้ายไปกว่าเดิม เช่น ผู้ที่มีสุขภาพดีก็ควรรับประทานอาหารดี ๆ จะไม่ช่วยทำให้สุขภาพดีขึ้น ถ้าหากสุขภาพดีแล้วแต่ถ้าไม่รับประทานอาหารดีเขาจะเริ่มป่วยลงได้เสมอ

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง (ชุต ศิริอุ โคมทัย, 2542, หน้า 26 - 29) เป็นทฤษฎีที่มีมุมมองเกี่ยวกับบทบาทของการจูงใจอันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ครอบคลุมกว้างขวางทั้งสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

การทำงานทั้งหมด โดยสาระทฤษฎีนี้เชื่อว่าแรงจูงใจของมนุษย์จะเกิดขึ้นถ้าตนสามารถคาดหวังได้ว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว ก็จะได้รับสิ่งที่ต้องการได้จากงานนั้น ทฤษฎีความคาดหวังเห็นว่า คนเราย่อมมีเหตุผลที่จะคิดว่า ตนต้องทำอะไรบ้างจึงควรได้รับรางวัลผลตอบแทน และรางวัลผลตอบแทนต้องมากเท่าไรจึงลงมือทำงานนั้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้มีได้มองแค่ว่าคนทำงานคิดอะไร แต่ยังไม่พยายามเชื่อมความคิดดังกล่าวเข้ากับพื้นฐานแวดล้อมอื่นขององค์การ ซึ่งรวมแล้วมีอิทธิพลต่อการทำงาน

ทฤษฎีความคาดหวังมีอยู่หลายฉบับ (Versions) ที่นักทฤษฎีแต่ละคนนำเสนอ โดยมีสาระที่ต่างกันเล็กน้อย แต่ฉบับที่รู้จักยอมรับกันมากเป็นของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ในปี ค.ศ.1964 และมีรากเหง้ามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาชน (cognition) ซึ่งถือเป็นเรื่องของความคิดความเชื่อซึ่งนักจิตวิทยา เคอร์ท เลวิน (Kurt Levin) และเอ็ดเวิร์ด โทลแมน (Edward Tolman) ได้เสนอไว้ และมีความคิดพื้นฐานที่ว่ามนุษย์นั้นยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (rational – economic man)

ทฤษฎีที่วรูมเสนอมีแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวังในความพยายาม (Expectancy) การทุ่มเทพลังกาย พลังความคิด เพียรพยายามตั้งใจทำงานจะขึ้นกับความคาดหวังที่บุคคลนั้นคิดว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จย่อมอยู่ที่นั่น” คนที่เชื่อเช่นนี้จึงเห็นว่า เมื่อไรที่ตนตั้งใจทำงานย่อมมีผลงานเกิดขึ้นแน่นอน
2. ความคาดหวังในผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน (Instrumentality) เป็นความเชื่อว่า ผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามดังกล่าว จะเป็นเครื่องมือหรือตัวการที่ทำให้ตนได้รับรางวัลตอบแทน
3. ความมีคุณค่าที่คู่ควร (Valence) ความพยายามจะขึ้นอยู่กับความคาดหวังไกลถึงความมีค่าของผลตอบแทน (Value of Outcome) โดยรางวัลตอบแทนที่ได้รับจะต้องมีมูลค่าหรือคุณค่าที่เหมาะสมหรือมีความหมายกับตน

ทฤษฎีนี้จึงถูกเรียกว่า VIE – Theory เพราะมาจากคำว่า Valence, Instrumentality, และ Expectancy

ในบางครั้งคนเชื่อว่าถ้าตนใช้ความพยายามสูงแล้วก็ต้องประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย แต่ในบางกรณีแม้จะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยก็อาจจะส่งผลกระทบตามมามากมาย เช่น การที่พนักงานเกิดเลินเล่อติดตั้งชิ้นส่วนเล็ก ๆ ลงในอุปกรณ์สำคัญที่ต้องการความละเอียดสูงผิดพลาด เพราะเหตุที่ตั้งความคาดหวังต่ำ (Low expectancy) หรือเงื่อนไขการทำงานเช่นนี้ไม่จูงใจให้เกิดการให้ความพยายามมากขึ้น หรือแม้ว่าพนักงานจะทำงานหนักและมีผลงานอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ถ้าผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับจากกรณีดังกล่าวไม่เหมาะสม ก็จะทำให้แรงจูงใจของพนักงานผู้นั้นลดต่ำลง ด้วยเหตุที่ว่า ผลงานที่ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือ (Instrumental)

ให้ได้รับรางวัลตามคาดหวัง มีกรณีตัวอย่าง เช่น พนักงานที่มีเงินเดือนเพิ่มขึ้นสูงสุดของบริษัทแล้ว
แ ม้จะเป็นคนมีผลงานดีมาก่อนแต่แรงจูงใจต่องานดังกล่าวก็อาจลดลงได้เช่นกัน

สุดท้ายถึงแม้พนักงานเชื่อว่าการทำงานหนักของตนทำให้ได้ผลงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้
ได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานก็ตาม พนักงานผู้นั้นก็อาจมีแรงจูงใจต่ำลงถ้ารางวัลที่
ได้รับขาดความมีคุณค่าที่คู่ควร (Valence) กับตน ตัวอย่างเช่น การมอบรางวัลเงินสด 1,000 บาท ให้
มหาเศรษฐีพันล้านย่อมไม่มีคุณค่าอะไร แต่ถ้ามอบเงินจำนวนเดียวกันเป็นรางวัลตอบแทนกรรมกร
หาเช้ากินค่ำก็จะมีคุณค่าและความหมายมหาศาล เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวัง จึงสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ว่า “แรงจูงใจเป็นผลคูณที่เกิดขึ้นจาก
ตัวแปรที่เป็นความเชื่อ 3 ประการ ได้แก่ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือ
(Instrumentality) และความมีคุณค่าที่คู่ควรของรางวัล (Valence) นอกจากนี้ทฤษฎียังยอมรับว่ามี
ปัจจัยอื่นนอกจากแรงจูงใจที่สามารถมีอิทธิพลต่อผลงาน (Job Performance) ที่ออกมา ถ้าตัวแปรทั้ง
3 คือ ความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ และความมีคุณค่าคู่ควรของรางวัลต่างมีค่าสูง ดังนั้นผลคูณ
ที่ได้ออกมาก็คือ แรงจูงใจจะมีค่าสูงตามไปด้วย แต่ในกรณีที่มีตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งดังกล่าวมีค่า
เป็นศูนย์ ดังนั้นผลคูณของตัวแปรทั้ง 3 ที่ได้ ก็ย่อมมีค่าศูนย์ไปด้วย ซึ่งหมายความว่า กรณีนี้
แรงจูงใจที่ได้มีค่าต่ำเป็นศูนย์ ยกตัวอย่าง เช่น แม้พนักงานจะเชื่อว่า การใช้ความพยายามของตนสูง
จะได้ผลงานออกมาดี ซึ่งส่งผลให้ได้รางวัลตอบแทนที่ดีด้วย แต่ถ้ารางวัลตอบแทนที่ได้รับจริงไม่มี
คุณค่าเหมาะสมคู่ควรกับผลงานหรือที่พนักงานเชื่อว่าควรได้รับแล้วระดับความพึงพอใจของ
พนักงานอาจต่ำลงจนเป็นศูนย์ก็ได้

อย่างไรก็ตามจากภาพดังกล่าว แม้ว่าแรงจูงใจจะมีความสำคัญต่อผลงาน (Job
performance) และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่ออกมาก็ตาม แต่ทฤษฎีความคาดหวังยอมรับว่า
ยังมีปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญไม่น้อยต่อผลงาน เช่นกัน ได้แก่

1. ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills and abilities of employees) ซึ่งเป็นความจริงว่า
แต่ละคนจะเหมาะสมกับงานไม่เหมือนกันเพราะมีความแตกต่างกันทางด้านทักษะและ
ความสามารถ จึงเกิดหลักการทางบริหารว่า “Put the right man on the right job” หรือ “จัดคนให้
ตรงกับงาน” ซึ่งจะเห็นได้ง่ายจากการคัดนักกีฬา เช่น นักบาสเกตบอลต้องสูง คล่องแคล่ว แข็งแรง
แต่นักยิมนาสติกไม่สูงแต่คล่องแคล่ว แข็งแรงและทรงตัวดี เป็นต้น

2. การรับรู้บทบาทของตนเอง (Role perceptions) ทฤษฎีความคาดหวังเห็นว่าถ้าพนักงานมี
ความรู้ความเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบได้ดี จะทำให้ผลงานดีไปด้วย กล่าวคือ ความเข้าใจบทบาท
หน้าที่ในงานของพนักงานต้องตรงกับบทบาทหน้าที่ซึ่งกำหนดโดยงาน ดังนั้นการไม่เข้าใจหน้าที่ที่

แท้จริงจึงเป็นปัญหาพฤติกรรมองค์กรอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจลดถอยลงและองค์กร
ได้ผลงานที่ไม่ดีด้วยเช่นกัน

3. การได้รับโอกาสในการทำงาน (Opportunities of perform job) แม้ว่าพนักงานจะมีความรู้ความสามารถสูง ตั้งใจที่จะทำงาน แต่ถ้าไม่มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ เช่น ถูกกำหนดให้อยู่ในงานที่ไม่ตรงกับความสามารถที่มี ถูกกีดกันไม่ให้มีโอกาสดูแลความสามารถเพราะเหตุจากการเมืองภายใน ถูกให้รับผิดชอบงานสำคัญ โดยไม่ให้ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของโอกาสทั้งสิ้น ซึ่งมีส่วนกระทบต่อผลงานและกำลังใจของพนักงานทั้งสิ้น

จึงสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญในที่นี้ได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังถือว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่กระทบผลงาน แต่เมื่อรวมกับปัจจัยอื่น เช่น ทักษะและความสามารถของพนักงาน ความสามารถเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานและการได้รับโอกาสดีที่เหมาะสมแล้ว เชื่อว่าผลงานของพนักงานย่อมติดตามไปด้วย

มีงานวิจัยมากมายเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวัง โดยเฉพาะเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กรแบบต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ทฤษฎีนี้จึงเป็นที่ยอมรับในแง่ที่ให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติแก่ผู้บริหาร

6. ผลงานที่เกี่ยวข้อง

ศิริวรรณ ตันพานิชกิจ (2541) ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทสี่ ใจตัน 4 แห่ง คือ สำนักงานใหญ่ นอร์เวย์บริษัทเครือข่ายไทย มาเลเซียและสิงคโปร์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารท้องถิ่นระดับจัดการจำนวนทั้งสิ้น 107 คน จากการศึกษาสามารถสรุป ได้ดังนี้ความจำเป็นที่บริษัทข้ามชาติที่ต้องคำนึงถึงบทบาทของลักษณะวัฒนธรรมสังคมท้องถิ่นในแต่ละประเทศที่ไปลงทุนองค์กรที่จะประสบความสำเร็จควรให้ความสำคัญกับโปรแกรมการคัดเลือกบุคคลากรและการจัดฝึกอบรม จะช่วยลดระยะเวลาในความพึงพอใจของพนักงานให้แก่ผู้บริหารต่างชาติและพนักงานท้องถิ่น ซึ่งมาจากลักษณะวัฒนธรรมสังคมที่แตกต่างกันและเข้ามาอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติควรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

วรรณกนก สุภวรรณรัตน์ (2548) ศึกษาเรื่อง กระบวนการความพึงพอใจของพนักงานในการสื่อสารองค์กรของผู้บริหารชาวต่างชาติ กรณีศึกษาจังหวัดเชียงราย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการย้ายถิ่น ความพึงพอใจของพนักงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ถาวรของผู้บริหารชาวต่างชาติ ในจังหวัดเชียงรายผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารชาวต่างชาติมี

ความพึงพอใจของพนักงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลองค์กร เศรษฐกิจและแบบแผนการใช้จ่าย ตามระยะเวลาการอยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้น ความตั้งใจที่จะอยู่ถาวรของแรงงานพม่ามีประมาณ 2 ใน 3 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะอยู่ถาวรสูงสุดในกลุ่มแรงงานที่พักอาศัยตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป คือ ความพึงพอใจของพนักงานในการอยู่อาศัยให้เข้ากับชุมชนและสังคมในกลุ่มแรงงานที่พักอาศัยตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป คือ ความพึงพอใจของพนักงานในการอยู่อาศัยให้เข้ากับชุมชนและสังคมในจังหวัดเชียงราย และกลุ่มที่พักอาศัยต่ำกว่า 2 ปี พบว่า ปัจจัยภูมิหลังและเครือข่ายครอบครัวและเครือข่ายที่เชื่อมโยงด้วยความผูกพันระหว่างประเทศบ้านเกิด และจังหวัดเชียงราย มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ถาวรมากที่สุด ดังนั้น รัฐบาลควรให้ความสนใจต่อข้อค้นพบดังกล่าว ควรมีนโยบายรองรับผู้บริหารชาวต่างชาติ ที่ผสมกลมกลืนกับคนในพื้นที่แล้ว ควรมีนโยบายที่ชัดเจนต่อการแก้ไขปัญหาและสามารถนำไปบริหารจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และควรเป็นนโยบายที่มีความแตกต่างในระหว่างกลุ่มผู้บริหารชาวต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อจัดการกับปัญหาเฉพาะกลุ่มที่แตกต่าง

สุนนทิพย์ ใจเหล็ก (2541) ศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างในบริษัทไทยกับลูกจ้างในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้าง โดยศึกษาเฉพาะลูกจ้างในอุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภค ผลการศึกษาลูกจ้างในบริษัทไทยกับลูกจ้างในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ลูกจ้างในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีกว่าลูกจ้างไทยในประเด็น รายได้เฉลี่ยต่อเดือน การทำสัญญาจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร วันหยุดตามประเพณี วันพักผ่อนประจำปี การได้รับขึ้นค่าจ้างประจำปีสวัสดิการสถานประกอบการ การส่งเสริมการใช้เวลาว่างจากสถานประกอบการ โดยการจัดสถานที่และอุปกรณ์สำหรับเล่นกีฬา การเป็นสมาชิกของกลุ่มในสังคม และความสอดคล้องทางสังคมของชีวิตการทำงานคุณภาพชีวิตการทำงานอันพึงประสงค์ที่ลูกจ้างในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นต้องการมากกว่าลูกจ้างในบริษัทไทย คือ ชั่วโมงการทำงานใน 1 วัน เวลาพัก วันหยุดตามประเพณี วันพักผ่อนประจำปี วันลาป่วยโดยได้รับค่าจ้าง วันลาทักโดยได้รับค่าจ้าง คณะกรรมการลูกจ้างคณะกรรมการประจำหน่วยงาน การได้ทำงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานให้มีความพึงพอใจมากขึ้น โอกาสในการรับตำแหน่งสูงสุดในหน้าที่การงานตามหน้าที่ตั้งเป้าหมายไว้ การส่งเสริมการใช้เวลาว่างจากสถานประกอบการ โดยจัดสถานที่และอุปกรณ์สำหรับการเล่นกีฬารวมทั้งจัดแข่งขันกีฬา การจัดกิจกรรมทางศาสนา สำหรับคุณภาพชีวิต การทำงานอันพึงประสงค์ที่ลูกจ้างในบริษัทไทยต้องการมากกว่าลูกจ้างในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น คือ วันทำงานใน 1 สัปดาห์ และวันลาเพื่ออุปสมบท

ตชณี จรัสโชติพิณิต (2536) ความพึงพอใจของพนักงานของแรงงานไทยในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษาเฉพาะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมทอผ้า ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะทาง

ประชากรศาสตร์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของแรงงานในอุตสาหกรรมทอผ้า ในภาพรวมพบว่า พนักงานชาวไทยที่ทำงานในอุตสาหกรรมทอผ้า มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แต่หากแยกเป็นแต่ละประเด็น จะพบว่า ความพึงพอใจทางด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความมั่นคงในการทำงาน จะไม่มีความแตกต่างกัน

สารินทร์รัตน์ สวัสดิพิพุกยา (2543) ศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานในบริษัทประกันภัยที่มีบริษัทต่างชาติเข้าร่วมทุน ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานสามารถปรับตัวได้ดี ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และลักษณะของงาน เกี่ยวกับระบบงาน นโยบายการทำงาน การบริหารงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงของชีวิต มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ส่วนปัจจัยทางด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพครอบครัว ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งของงาน ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในความพึงพอใจของพนักงาน

รัฐกิตต์ เลิศวิศวาณิช (2545) ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่น-ไทย ทำการเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นและชาวไทยต่อการเจรจาต่อรอง จากผลการศึกษา รูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่นและไทยมีลักษณะใกล้เคียงกันทั้ง 2 ฝ่ายนิยมการเจรจาต่อรองเป็นทีม การให้ความสำคัญต่อสถานะทางสังคม การสร้างความไว้วางใจต่อคู่เจรจา ประเด็นที่แตกต่าง ในเรื่องของ คนไทยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารแบบใช้คำพูดมากกว่าคนญี่ปุ่น และคนไทยสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองมากกว่าคนญี่ปุ่น จากการทดสอบจากแบบสอบถามพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการเจรจาต่อรองในทุกประเด็น

วนิดา พรพิรุพท์ (2547) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กร ระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย จากผลการศึกษาสามารถได้ว่า บริษัทอเมริกัน และบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะพื้นฐานทางสังคม ที่แตกต่างในลักษณะความเป็นเพศลักษณะ ความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะความเป็นส่วนรวม แต่มีลักษณะการใช้อำนาจที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อทำการศึกษาอย่างละเอียดพบว่า มีความแตกต่างด้านการใช้อำนาจ บริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นส่วนร่วมอยู่มากเช่น การเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้ที่อาวุโสกว่า การปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากระบบขึ้นตามความอาวุโสและลักษณะกลุ่มของคนญี่ปุ่น ทำให้คนเก่งมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และคนเก่งไม่สามารถอยู่รอดได้ ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ สามารถ

สรุปปัจจัยได้ 3 ปัจจัยคือ ความเป็นเอกภาพและมีกำลังขับเคลื่อนขององค์กร ระดับความเข้มข้นของปัญหาทางด้านวัฒนธรรม และระดับของการใช้อำนาจในการบริหารองค์กร



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

รูปแบบการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยกำหนดวิธีการศึกษาออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร (Document Study) ทำการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องหนังสือ บทความ วารสาร สิ่งพิมพ์ ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ เป็นต้น
2. ศึกษาจากภาคสนาม (Field Survey) โดยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยแบ่งเนื้อหาแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานรายได้ และอายุงาน
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น
- ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทญี่ปุ่น A จำนวน 500 ชุด และเก็บแจกแบบสอบถามระหว่างวันที่ 1-28 มีนาคม 2554 ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ส่งแบบสอบถามให้พนักงานพนักงานบริษัทญี่ปุ่น A ย่านเพลินจิต สุขุมวิท อโศก นิคมอุตสาหกรรมอยุธยา นิคมอุตสาหกรรมชลบุรี นิคมอุตสาหกรรมกบินบุรี ไปยังแผนกต่าง โดยทำการสุ่มตัวอย่าง และรอรับแบบสอบถามกลับคืนมา หรือให้พนักงานฝากแบบสอบถามไว้กับ

พนักงานต้อนรับของบริษัทฯ และทำการนัดรับแบบสอบถามทั้งหมด ใช้ระยะเวลาประมาณ 4 สัปดาห์

2. เมื่อได้รับแบบสอบถาม ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานในบริษัทญี่ปุ่น จำนวน 500 คน

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงานตำแหน่งงาน และรายได้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีแบบมาตราส่วนประเมินค่าตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scales) ซึ่งข้อย่อยแต่ละข้อมีค่าคะแนนดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1

ไม่เห็นด้วย เท่ากับ 2

เห็นด้วย เท่ากับ 3

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 4

จากนั้นหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด

คะแนนสูงสุด

01.00–01.75	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
01.76–02.50	หมายถึง	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

02.51–03.25 หมายถึง ก่อนข้างเห็นด้วย

03.26–04.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การกำหนดค่าแตกต่างทางสถิติ โดยกำหนดความแตกต่างที่ค่าเฉลี่ยเกิน 0.15

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ คำถามมีลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น จำนวน 500 ตัวอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาขอนำเสนอข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลทางสถิติของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่
 - ข้อมูลความถี่ และร้อยละ ช่องข้อมูลทั่วไป
 - ข้อมูลความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น
 - ข้อมูลความถี่ และร้อยละเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคในความพึงพอใจของพนักงาน
2. การทดสอบสมมติฐาน

ข้อมูลทางสถิติของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1: ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไป

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	280	56.00
	หญิง	220	44.00
	รวม	500	100.00
อายุ	ไม่เกิน 25 ปี	244	48.80
	26-35 ปี	135	27.00
	36-45 ปี	68	13.60
	46 ปีขึ้นไป	53	10.60
	รวม	500	100.00
สถานภาพ	โสด	312	62.40
	สมรส	168	33.60
	หย่าร้าง/หม้าย	20	4.00
	รวม	500	100.00
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	472	94.40
	ปริญญาโท	28	5.60
	รวม	500	100.00
อายุงานในองค์กรที่ทำอยู่	น้อยกว่า 1 ปี	87	17.40
	1-2 ปี	204	40.80
	3-4 ปี	155	31.00
	4 ปีขึ้นไป	54	10.80
	รวม	500	100.00
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	Managerial	50	10.00
	Non-Managerial	239	47.80
	Assisting staff	196	39.20
	Contractual	15	3.00
	รวม	500	100.00

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ตารางที่ 4.1(ต่อ): ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รายได้รวมต่อเดือน		
10,000-15,000 บาท	137	27.40
15,001-20,000 บาท	192	38.40
20,001-25,000 บาท	137	27.40
25,001 บาทขึ้นไป	34	6.80
รวม	500	100.00

จากตาราง 4.1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไป พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 56.00 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 44.00

ส่วนใหญ่อายุไม่เกิน 25 ปี ร้อยละ 48.80 รองลงมาคืออายุ 26-35 ปี ร้อยละ 27.00 อายุ 36-45 ปี ร้อยละ 13.60 และมีอายุ 46 ปีขึ้นไป ร้อยละ 10.60 ซึ่งส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 62.40 รองลงมาคือสมรสแล้ว ร้อยละ 33.60 และหย่าร้าง/หม้าย ร้อยละ 4.00 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 94.40 และระดับปริญญาโท ร้อยละ 5.60

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กรที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันประมาณ 1-2 ปี ร้อยละ 40.80 รองลงมาคือ ประมาณ 3-4 ปี ร้อยละ 31.00 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 17.40 และอายุงาน 4 ปีขึ้นไป ร้อยละ 10.80 โดยส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่ง Non-Managerial ร้อยละ 47.80 รองลงมาคือ ตำแหน่ง Assisting staff ร้อยละ 39.20 ตำแหน่ง Managerial ร้อยละ 10.00 และตำแหน่ง Contractual ร้อยละ 3.00 และพนักงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 15,001-20,000 บาท ร้อยละ 38.40 รองลงมาคือรายได้เท่ากับ 10,000-15,000 บาท และ 20,001-25,000 บาท ในสัดส่วนที่เท่ากันคือร้อยละ 27.40 และรายได้ 25,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 6.80

ข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัท ญี่ปุ่น

ตารางที่ 4.2: ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านความพึงพอใจของ
พนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น

ความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.78	0.512	ค่อนข้างเห็นด้วย
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.51	0.751	ค่อนข้างเห็นด้วย
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	2.42	0.764	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.72	0.702	ค่อนข้างเห็นด้วย
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	2.65	0.533	ค่อนข้างเห็นด้วย
ความพึงพอใจโดยรวม	2.62	0.541	ค่อนข้างเห็นด้วย

จากตาราง 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทยที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.62) โดยมีความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.78) รองลงมาคือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.72) ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.65) ความพึงพอใจด้านสังคม อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.51) และความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.42) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3: ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ค่อนข้างไม่เห็นด้วย		ค่อนข้างเห็นด้วย		เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับความพึงพอใจ
	n	%	n	%	n	%	n	%			
ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน	4	.80	12	2.40	276	55.20	208	41.60	3.37	0.575	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ท่านสามารถปรับตัวทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นได้	147	29.40	167	33.40	159	31.80	27	5.40	2.13	0.901	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นคนใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหัวหน้า	24	4.80	132	26.40	246	49.20	98	19.60	2.83	0.791	ค่อนข้างเห็นด้วย
รวม									2.78	0.513	ค่อนข้างเห็นด้วย

จากตาราง 4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทยที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.78) โดยมีความพึงพอใจด้านความสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.37) รองลงมาคือสามารถปรับตัวกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นคนใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหัวหน้า อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.83) และสามารถปรับตัวทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นได้ อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.13) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4: ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่นจำแนกตามความพึงพอใจด้านสังคม

ความพึงพอใจด้านสังคม	ไม่เห็นด้วย		ค่อนข้างไม่เห็นด้วย		ค่อนข้างเห็นด้วย		เห็นด้วย		ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับความพึงพอใจ
	อย่างยิ่ง						อย่างยิ่ง				
	n	%	n	%	n	%	n	%			
ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศการทำงานกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นเป็นไปด้วยดี	54	10.80	122	24.40	223	44.60	101	20.20	2.74	0.901	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้านภาษาอังกฤษมีความสำคัญในการทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นมากกว่าภาษาอื่น	165	33.00	196	39.20	74	14.80	65	13.00	2.07	0.996	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ท่านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานของท่าน	57	11.40	129	25.80	195	39.00	119	23.80	2.75	0.944	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	108	21.60	123	24.60	181	36.20	88	17.60	2.49	1.017	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
รวม									2.51	0.751	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

จากตาราง 4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทยที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านสังคม พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านสังคมโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.51) โดยมีความพึงพอใจด้านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานของท่านมากที่สุด อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.75) รองลงมาคือด้านสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศการทำงานกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นเป็นไปด้วยดี อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.74) ด้านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยอมรับจากเพื่อน

ร่วมงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.49) และด้านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้านภาษาอังกฤษมีความสำคัญในการทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นมากกว่าภาษาอื่น อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.07) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน

ความพึงพอใจ ด้านสภาพการทำงาน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ค่อนข้างไม่เห็นด้วย		ค่อนข้างเห็นด้วย		เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับความพึงพอใจ
	n	%	n	%	n	%	n	%			
ท่านสามารถปรับตัวโดยกล้าแสดงความคิดเห็นในองค์กร	171	34.20	177	35.40	106	21.20	46	9.20	2.05	0.959	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	272	54.40	93	18.60	74	14.80	61	12.20	1.84	1.076	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยกย่อง ชมเชย จากเพื่อนร่วมงาน	104	20.80	86	17.20	183	36.60	127	25.40	2.66	1.071	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยกย่อง ชมเชย จากหัวหน้า	106	21.20	94	18.80	225	45.00	75	15.00	2.53	0.987	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีการแข่งขันหลากหลายด้าน	173	34.60	129	25.80	108	21.60	90	18.00	2.23	1.109	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวในงานที่รับผิดชอบ ณ ปัจจุบัน	93	18.60	69	13.80	192	38.40	146	29.20	2.78	0.062	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวในการทำงานและสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	131	26.20	127	25.40	135	27.00	107	21.40	2.43	1.095	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวในการทำงานหลังจากได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	83	16.60	68	13.60	195	39.00	154	30.80	2.84	1.041	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวโดยหัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น	192	38.40	95	19.00	110	22.00	103	20.60	2.24	1.170	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ท่านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	107	21.40	115	23.00	150	30.00	128	25.60	2.59	1.087	ค่อนข้างเห็นด้วย
รวม									2.42	0.764	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

จากตาราง 4.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทยที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย

2.42) โดยมีความพึงพอใจด้านสามารถปรับตัวในการทำงานหลังจากได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมากที่สุด อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.84) รองลงมาคือด้านสามารถปรับตัวในงานที่รับผิดชอบ ณ ปัจจุบัน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.78) ด้านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยกย่อง ชมเชย จากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.66) ด้านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.59) ด้านสามารถปรับตัวในการทำงานและสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.43) ด้านสามารถปรับตัวโดยหัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.24) ด้านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีการแข่งขันหลากหลายด้าน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.23) ด้านสามารถปรับตัวโดยกล้าแสดงความคิดเห็นในองค์กร อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.05) และด้านสามารถปรับตัวด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 1.84) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6: ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความพึงพอใจด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ไม่เห็นด้วย		ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย		ค่อนข้าง เห็นด้วย		เห็นด้วย อย่างยิ่ง		ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ ความพึงพอใจ
	n	%	n	%	n	%	n	%			
	n	%	n	%	n	%	n	%			
ท่านเห็นว่าสำนักงานมีความ สะอาดและสะดวกสบายต่อการ ทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ เป็นต้น	66	13.20	82	16.40	183	36.60	169	33.80	2.91	1.011	ค่อนข้าง เห็นด้วย
ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมี สภาพบรรยากาศการทำงานที่ ปลอดภัย เช่น ห้องทำงานมี พื้นที่กว้างขวาง ไม่มีเสียง รบกวน	20	4.00	65	13.00	201	40.20	214	42.80	3.21	.819	ค่อนข้าง เห็นด้วย
ท่านเห็นว่าอุปกรณ์สำนักงานมี ความทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องส่ง แฟกซ์ โทรศัพท์ เป็นต้น	150	30.00	107	21.40	156	31.20	87	17.40	2.36	1.086	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย
สถานที่ทำงานของท่าน มีความ สะดวกในการเดินทางมาทำงาน	183	36.60	105	21.00	118	23.60	94	18.80	2.24	1.138	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย
ท่านเห็นว่าสำนักงานมีระบบ รักษาความปลอดภัยที่รัดกุม	61	12.20	84	16.80	203	40.60	152	30.40	2.89	.974	ค่อนข้าง เห็นด้วย
รวม									2.72	.702	ค่อนข้าง เห็นด้วย

จากตาราง 4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทยที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.72) โดยมีความพึงพอใจด้านเห็นว่าองค์กรของท่านมีสภาพบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น ห้องทำงานมีพื้นที่กว้างขวาง ไม่มีเสียงรบกวนมากที่สุด อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.21) รองลงมาคือด้านเห็นว่าสำนักงานมีความสะอาดและสะดวกสบายต่อการทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ เป็นต้น อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.91) ด้านเห็นว่าสำนักงานมีระบบรักษาความปลอดภัยที่รัดกุม อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย

2.89) ด้านเห็นว่าอุปกรณ์สำนักงานมีความทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องส่งแฟกซ์ โทรศัพท์ เป็นต้น อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.36) และด้านสถานที่ทำงานของท่าน มีความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7: ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง		ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย		ค่อนข้าง เห็นด้วย		เห็นด้วย อย่างยิ่ง		ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ ความพึง พอใจ
	n	%	n	%	n	%	n	%			
	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการแบ่งงานตามสายงาน บังคับบัญชา	44	8.80	82	16.40	180	36.00	194			
ท่านคิดว่าบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานกับบริษัทเป็นระยะยาว	25	5.00	52	10.40	229	45.80	194	38.80	3.18	0.812	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านคิดว่าการทำงานระยะยาว(พนักงานประจำ) ทำให้ท่านรู้สึกมั่งคั่งในการทำงาน	35	7.00	76	15.20	242	48.40	147	29.40	3.00	0.852	ค่อนข้างเห็นด้วย
ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก	12	2.40	26	5.20	244	48.80	218	43.60	3.33	0.687	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ท่านคิดว่าองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีม	4	.80	22	4.40	250	50.00	224	44.80	3.38	0.611	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	269	53.80	142	28.40	63	12.60	26	5.20	1.69	0.882	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจูงใจโดยให้ในรูปแบบของสวัสดิการแก่พนักงาน	252	50.40	142	28.40	84	16.80	22	4.40	1.75	0.887	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางมี(ต่อ)

ตารางที่ 4.7(ต่อ): ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น	ไม่เห็นด้วย		ค่อนข้างไม่เห็นด้วย		ค่อนข้างเห็นด้วย		เห็นด้วย		ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับความพึงพอใจ
	อย่างยิ่ง						อย่างยิ่ง				
	n	%	n	%	n	%	n	%			
ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจูงใจโดยให้ในรูปแบบของสวัสดิการแก่พนักงาน	252	50.40	142	28.40	84	16.80	22	4.40	1.75	0.887	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
องค์กรของท่านมีนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของท่านโดยใช้ระบบ QC Circle หรือ ระบบควบคุมคุณภาพ	236	47.20	152	30.40	64	12.80	48	9.60	1.84	0.981	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
รวม									2.65	0.533	ค่อนข้างเห็นด้วย

จากตาราง 4.7 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทยที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น จำแนกตามความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.65) โดยมีความพึงพอใจในด้านคิดว่าองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย 3.38) รองลงมาคือด้านคิดว่าองค์กรของท่านมีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก อยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย 3.33) ด้านคิดว่าบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานกับบริษัทเป็นระยะยาว อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.18) ด้านคิดว่าองค์กรของท่านมีการแบ่งงานตามสายงานบังคับบัญชา อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.04) ด้านคิดว่าการทำงานระยะยาว (พนักงานประจำ) ทำให้ท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.00) ด้านองค์กรของท่านมีนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของท่าน โดยใช้ระบบ QC Circle หรือ ระบบควบคุมคุณภาพ อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 1.84) ด้านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจูงใจโดยให้ในรูปแบบของสวัสดิการแก่พนักงาน อยู่ในระดับที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย 1.75) และด้านมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น อยู่ในระดับที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย 1.69) ตามลำดับ

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหา และอุปสรรคในความพึงพอใจของพนักงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 500 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะและแสดงข้อคิดเห็นต่อความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นต่อการนำไปปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานของพนักงาน จำนวน 116 คน สามารถสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้

1. การเข้ามามีส่วนร่วมของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในความพึงพอใจของพนักงานภายใต้การบริหารแบบญี่ปุ่น

ตารางที่ 4.8: ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยภายในองค์กรให้ความรู้ในเรื่อง กฎระเบียบการทำงาน รูปแบบการทำงานในบริษัทต่างชาติ	47	40.87
- องค์กรควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ในเรื่อง การทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นให้พนักงานคนไทย และ การทำงานร่วมกับพนักงานไทย ให้หัวหน้าญี่ปุ่นได้รับทราบ	28	24.35
- การจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในแต่ละแผนก ระหว่างพนักงานและหัวหน้าชาวญี่ปุ่น	19	16.52
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยให้คำแนะนำ คำปรึกษา เกี่ยวกับปัญหาภายในองค์กร ทำให้พนักงานเข้าใจองค์กรมากขึ้น และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง	12	10.43
- การปรับทัศนคติของพนักงานให้ตรงกัน ความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร ทำงานร่วมกันเป็นทีม	9	7.83
รวม	115	100.00

จากตาราง 4.8 พนักงานส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นในการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้ามามีส่วนช่วยในเรื่องการจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 40.87 การให้คำแนะนำในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 24.35 การจัดให้มีกิจกรรมระหว่างพนักงานในแต่ละแผนกโดย

ร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 16.52 และการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ให้คำปรึกษา คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 10.43 และการปรับทัศนคติของพนักงานให้ตรงกันคิดเป็นร้อยละ 7.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9: ปัญหาและอุปสรรคในความพึงพอใจของพนักงาน

ข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
- วัฒนธรรมที่แตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่น ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานคนไทย	45	39.13
- ความแตกต่างทางด้านภาษา เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารระหว่างหัวหน้าชาวญี่ปุ่น	44	38.26
- ความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร และการรูปแบบการบริหาร	15	13.04
- การขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	4	3.48
- ความไม่เข้าใจและเคยชินกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	4	3.48
- การเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	2	1.74
- ทัศนคติของพนักงานและหัวหน้าชาวญี่ปุ่นที่ไม่ตรงกัน	1	0.87
รวม	115	100.00

จากตาราง 4.9 พนักงานส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นในด้านปัญหาและอุปสรรคในความพึงพอใจของพนักงานเรื่องความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 39.13 ด้านความแตกต่างทางด้านภาษา ส่งผลกระทบในการติดต่อสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 38.26 การไม่เข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร คิดเป็นร้อยละ 13.04 การขาดความรู้ประสบการณ์ ความไม่เคยชินด้านสภาพแวดล้อม การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ในสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 3.48 การเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 1.74 และความแตกต่างทางด้านทัศนคติระหว่างพนักงานคนไทยและหัวหน้าชาวญี่ปุ่นคิดเป็นร้อยละ 0.87

การทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่นแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น จำแนกตามเพศ และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.80	0.510	2.75	0.514	1.154	0.791
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.60	0.739	2.40	0.752	3.004	0.800
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	2.43	0.743	2.40	0.792	0.421	0.121
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.70	0.722	2.74	0.677	-0.622	0.243
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	2.63	0.545	2.67	0.519	-0.843	0.939
ความพึงพอใจโดยรวม	2.63	0.530	2.59	0.555	0.836	0.431

* มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกันด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.431

ตารางที่ 4.11: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น จำแนกตามอายุ และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	อายุ								F	Sig.
	ไม่เกิน 25 ปี		26-35 ปี		36-45 ปี		45 ปีขึ้นไป			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.71	0.547	2.87	0.483	2.86	0.486	2.76	0.405	3.502	0.015*
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.50	0.783	2.53	0.717	2.59	0.680	2.48	0.788	0.326	0.806
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	2.42	0.814	2.48	0.693	2.50	0.752	2.20	0.696	2.034	0.108
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.74	0.674	2.74	0.714	2.83	0.710	2.48	0.759	2.708	0.045*
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	2.63	0.538	2.65	0.468	2.74	0.534	2.71	0.658	1.071	0.361
ความพึงพอใจโดยรวม	2.60	0.556	2.65	0.510	2.71	0.511	2.53	0.581	1.388	0.246

* มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกันด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.246 แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันตามอายุ ด้วยค่า Sig. 0.015 และ 0.045 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานรายคู่ จำแนกตามอายุ และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	อายุ (I)	ค่าเฉลี่ย (I)	อายุ (J)	ค่าเฉลี่ย (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่เกิน 25 ปี	2.7131	26-35 ปี	2.8741	-.16096 [*]	.05455	.003
			36-45 ปี	2.8578	-.14473 [*]	.06973	.038
			45 ปีขึ้นไป	2.7610	-.04789	.07707	.535
	26-35 ปี	2.8741	36-45 ปี	2.8578	.01623	.07562	.830
			45 ปีขึ้นไป	2.7610	.11307	.08243	.171
			36-45 ปี	2.8578	45 ปีขึ้นไป	2.7610	.09684
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ไม่เกิน 25 ปี	2.7385	26-35 ปี	2.7422	-.00370	.07500	.961
			36-45 ปี	2.8324	-.09383	.09588	.328
			45 ปีขึ้นไป	2.4830	.25551 [*]	.10596	.016
	26-35 ปี	2.7422	36-45 ปี	2.8324	-.09013	.10397	.386
			45 ปีขึ้นไป	2.4830	.25920 [*]	.11333	.023
			36-45 ปี	2.8324	45 ปีขึ้นไป	2.4830	.34933 [*]

* มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า

ความพึงพอใจของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่มีอายุ 26-35 ปี เป็นกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในระดับสูงสุด ด้วยค่าเฉลี่ย 2.87 กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มที่มี อายุ 36-45 ปี และอายุ 45 ปี ขึ้นไปเป็นกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.85 และ 2.76 ตามลำดับ และกลุ่มที่ 3 กลุ่มที่มีอายุ ไม่เกิน 25 ปี เป็นกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในระดับต่ำสุดด้วยค่าเฉลี่ย 2.71

ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่มีอายุ 26-45 ปี เป็นกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในระดับสูงสุด ด้วยค่าเฉลี่ย 2.83 กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มที่มี อายุไม่เกิน 25 ปี และ 26-35 ปี เป็นกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.73 และ 2.74 ตามลำดับ และอายุ 45 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในระดับต่ำสุดด้วยค่าเฉลี่ย 2.48

ตารางที่ 4.13: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กร
ตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น จำแนกตามสถานภาพ และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของ พนักงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หย่าร้าง/หม้าย			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจของ พนักงาน	2.78	.513	2.78	.520	2.77	.460	0.011	0.989
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.48	.796	2.59	.658	2.55	.763	1.296	0.275
ความพึงพอใจด้านสภาพ การทำงาน	2.39	.802	2.49	.666	2.51	.941	1.070	0.344
ความพึงพอใจด้าน สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	2.75	.696	2.66	.709	2.86	.751	1.445	0.237
ความพึงพอใจด้านระบบ การบริหารแบบญี่ปุ่น	2.64	.546	2.70	.521	2.54	.422	1.230	0.293
ความพึงพอใจโดยรวม	2.61	.565	2.64	.492	2.64	.578	0.248	0.780

* มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจ
ของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกันด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.780

ตารางที่ 4.14: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น จำแนกตามสถานภาพ และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า		ปริญญาโท			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.79	.512	2.70	.524	0.839	0.346
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.52	.758	2.46	.628	0.450	0.137
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	2.42	.769	2.43	.711	-0.033	0.251
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.73	.704	2.66	.686	0.472	0.816
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	2.66	.537	2.62	.496	0.409	0.743
ความพึงพอใจโดยรวม	2.62	.545	2.57	.483	0.479	0.171

* มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกันด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.171

ตารางที่ 4.15: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น จำแนกตามอายุการทำงาน และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	อายุการทำงาน								F	Sig.
	ไม่เกิน 1 ปี		1-2 ปี		3-4 ปี		4 ปีขึ้นไป			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.81	.583	2.78	.475	2.75	.525	2.82	.496	0.457	0.713
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.57	.883	2.47	.747	2.50	.700	2.64	.677	0.940	0.421
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	2.45	.909	2.40	.757	2.45	.696	2.37	.749	0.239	0.869
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.84	.745	2.75	.675	2.64	.691	2.68	.754	1.759	0.154
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	2.54	.555	2.70	.530	2.64	.510	2.73	.565	2.302	0.076
ความพึงพอใจโดยรวม	2.64	.622	2.62	.532	2.60	.502	2.65	.558	0.202	0.895

* มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกันด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.895

ตารางที่ 4.16: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น จำแนกตามตำแหน่งงาน และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	Managerial		Non-Managerial		Assisting Staff		Contractual			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.80	.508	2.80	.515	2.77	.486	2.58	.781	0.914	0.434
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.60	.851	2.48	.792	2.57	.632	2.20	1.078	1.590	0.191
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	2.58	.920	2.37	.784	2.44	.670	2.65	1.003	1.600	0.188
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.83	.842	2.76	.673	2.67	.693	2.63	.789	1.134	0.335
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	2.61	.384	2.66	.573	2.67	.518	2.52	.551	0.554	0.646
ความพึงพอใจโดยรวม	2.68	.605	2.61	.563	2.62	.477	2.51	.763	0.425	0.735

จากตาราง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกันด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.735

ตารางที่ 4.17: ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น จำแนกตามรายได้รวมต่อเดือน และการทดสอบสมมติฐาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	รายได้ต่อเดือน								F	Sig.
	10,000-15,000 บาท		15,001-20,000 บาท		20,001-25,000 บาท		25,001 บาทขึ้นไป			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.80	.567	2.76	.488	2.79	.499	2.78	.485	0.250	0.861
ความพึงพอใจด้านสังคม	2.48	.843	2.45	.713	2.63	.672	2.60	.842	1.770	0.152
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน	2.37	.837	2.37	.709	2.51	.710	2.60	.938	1.792	0.148
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.75	.717	2.69	.649	2.71	.732	2.90	.814	0.906	0.438
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	2.61	.583	2.66	.533	2.71	.515	2.62	.386	0.919	0.432
ความพึงพอใจโดยรวม	2.60	.600	2.59	.509	2.67	.509	2.70	.599	0.967	0.408

* มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกันด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.408

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กร บริษัทญี่ปุ่น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคนไทยที่มีต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่น โดยในบทนี้จะนำเสนอผลการศึกษาศึกษาโดยเรียงลำดับหัวข้อดังนี้

1. สรุปผลข้อมูลทางสถิติของกลุ่มตัวอย่าง
2. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
3. การอภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลข้อมูลทางสถิติของกลุ่มตัวอย่าง

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุไม่เกิน 25 ปี มีสถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กรที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันประมาณ 1-2 ปี โดยทำงานในตำแหน่ง Non-Managerial และมีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 15,001-20,000 บาท

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

พนักงานที่ทำงานภายในระบบการปกครององค์กรของบริษัทญี่ปุ่นพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุดรองลงมาคือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ความพึงพอใจด้านสังคม อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย ส่วนความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีความพึงพอใจด้านความสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือสามารถปรับตัวกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นคนใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหัวหน้า อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย และสามารถปรับตัวทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นได้ อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ความพึงพอใจด้านสังคมโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างไม่เห็นด้วย โดยมีความพึงพอใจด้านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานของท่านมากที่สุด รองลงมาคือด้านสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศการทำงานกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นเป็นไปด้วยดี อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย ด้านสามารถปรับตัวโดยได้รับการ

ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และด้านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้านภาษาอังกฤษมีความสำคัญในการทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นมากกว่าภาษาอื่น อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย โดยมีความพึงพอใจด้านสามารถปรับตัวในการทำงานหลังจากได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมาคือด้านสามารถปรับตัวในงานที่รับผิดชอบ ณ ปัจจุบัน ด้านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยกย่อง ชมเชย จากเพื่อนร่วมงาน ด้านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย ด้านสามารถปรับตัวในการทำงานและสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ด้านสามารถปรับตัวโดยหัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น ด้านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีการแข่งขันหลากหลายด้าน ด้านสามารถปรับตัวโดยกล้าแสดงความคิดเห็นในองค์กร และด้านสามารถปรับตัวด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีความพึงพอใจด้านเห็นว่าองค์กรของท่านมีสภาพบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น ห้องทำงานมีพื้นที่ที่กว้างขวาง ไม่มีเสียงรบกวนมากที่สุด รองลงมาคือด้านเห็นว่าสำนักงานมีความสะอาดและสะดวกสบายต่อการทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ เป็นต้น และด้านเห็นว่าสำนักงานมีระบบรักษาความปลอดภัยที่รัดกุม อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย ด้านเห็นว่าอุปกรณ์สำนักงานมีความทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องส่งแฟกซ์ โทรศัพท์ เป็นต้น และด้านสถานที่ทำงานของท่าน มีความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย โดยมีความพึงพอใจในด้านคิดว่าองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือด้านคิดว่าองค์กรของท่านมีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก อยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ด้านคิดว่าบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานกับบริษัทเป็นระยะยาว ด้านคิดว่าองค์กรของท่านมีการแบ่งงานตามสายงานบังคับบัญชา และด้านคิดว่าการทำงานระยะยาว(พนักงานประจำ) ทำให้ท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเห็นด้วย ด้านองค์กรของท่านมีนโยบาย ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของท่าน โดยใช้ระบบ QC Circle หรือ ระบบควบคุมคุณภาพ อยู่ในระดับที่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ด้านคิดว่าองค์กรของท่านมีการใส่ใจโดยให้ในรูปแบบของสวัสดิการแก่พนักงาน และด้านมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น อยู่ในระดับที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน

กับความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันตามอายุ

สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานด้านสังคมในองค์กรญี่ปุ่น

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ ไม่มีความแตกต่างในด้านภาษา เนื่องจากพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร มีพื้นฐานทางด้านภาษาจึงสามารถติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นได้ในระดับหนึ่ง ความแตกต่างด้านภาษาระหว่างพนักงานคนไทยและหัวหน้าชาวญี่ปุ่นส่งผลต่อการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นในความพึงพอใจของพนักงานด้านภาษา ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากลจึงเข้ามามีบทบาทในการติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าชาวญี่ปุ่น ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นเห็นถึงความจำเป็นในการใช้ภาษาอังกฤษ โดยได้กำหนดให้พนักงานต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษ ส่งผลต่อพนักงานที่ขาดความรู้ทางภาษาอังกฤษอาจจะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การติดต่อประสานงานกับลูกค้าต่างชาติ การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จนั้น บริษัทญี่ปุ่นได้คำนึงถึงการติดต่อสื่อสารกับโลกภายนอก (นิตยา ประเสริฐศรี, 2529)

พนักงานที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี มีความพึงพอใจน้อยกว่าพนักงานในช่วงอายุอื่นๆ เนื่องจากระบบการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นนั้นมีความเคร่งครัด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานที่มีวุฒิภาวะในการทำงานไม่มากนัก ทำให้มีปัญหาในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ที่แตกต่างจากสภาพแวดล้อมเดิม หากพนักงานที่ปรับตัวได้สามารถแก้ปัญหาในการทำงานและไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย การเปิดโอกาสสิทธิเสรีภาพให้พนักงาน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ในวัฒนธรรมในองค์กรญี่ปุ่น เน้นความสัมพันธ์การรวมกลุ่ม มุ่งถึงการรักษาความสัมพันธ์ตามระดับชั้นในสังคมการทำธุรกิจ โดยมีความเชื่อมาจากลัทธิขงจื้อมีการแบ่งแยกระดับชั้น ยกตัวอย่าง เช่น การพบกันครั้งแรกจะมีการแลกนามบัตร โดยผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่าจะเป็นผู้ทำการแลกนามบัตรก่อน หลังจากรับนามบัตรทำการตรวจสอบตำแหน่งที่อยู่บนบัตร เป็นการเช็คสถานะตำแหน่งของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการทำงานร่วมกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นจึงควรสร้างความสัมพันธ์อันดี เปรียบเสมือนการทำงานเหมือนครอบครัว การมีเสริมสร้างความแน่นแฟ้นระหว่างหัวหน้าชาวญี่ปุ่น หัวหน้าคนไทยและพนักงาน เพื่อบรรยากาศการทำงานที่ดี

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสภาพการทำงาน

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน ซึ่งผู้ที่มีอายุ 36-45 ปีสามารถปรับตัวในด้านสภาพการทำงานได้ดีกว่าช่วงอายุอื่นๆ เนื่องจาก ในการทำงานต้องเผชิญกับการแก้ไข ผู้ที่มีอายุ 36-45 ปีมีความสามารถในการทำงาน การควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจได้ดีกว่าช่วงอายุอื่นๆ เมโย(Mayo) ได้ทำการวิจัยและพบว่าสิ่งแวดล้อมมีผลประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ของมนุษย์ เพื่อนร่วมงาน ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจนั้นส่งผลต่อการทำงาน เพื่อนร่วมงานที่ดี การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานจากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดี ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บังคับบัญชาในองค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นนั้น เป็นทฤษฎี Z ของ วิลเลียม โออูชิ ซึ่งเป็นชาวญี่ปุ่น ได้รับแนวคิดความรักสิทธิเสรีของมนุษย์ ความต้องการของผู้บริหารในการปรับเป้าหมายองค์กรให้สอดคล้องต่อความต้องการส่วนบุคคล สอดคล้องกับการหารือร่วมกัน พนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการยกย่องจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เกี่ยวเนื่องกับแนวคิดของ Fedrick Herzberg กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ การโน้มน้าวให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เร่งเร้าหรือแรงจูงใจ ในเรื่อง ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับความเคารพจากผู้มีอายุน้อยกว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน องค์กรประกอบตามที่กล่าวมานั้น เป็นการกระตุ้นกระบวนการทำงานส่งผลงานที่ทำนั้นบรรลุเป้าหมาย (สาคร สุขศรีวิงศ์, 2550)

พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านความสะดวกของสำนักงาน อุปกรณ์สำนักงานที่มีความทันสมัย สามารถเอื้ออำนวยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ความปลอดภัยของอาคารสำนักงาน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยโปร่งตามที่กฎกระทรวงได้กำหนดมาตรฐานในการบริหารและจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2549 ตามกฎกระทรวงแรงงาน ในการให้พนักงานในองค์กรสามารถเข้ามามีส่วนร่วม โดยการคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับในการทำงานอย่างเคร่งครัด ให้ความร่วมมือต่อองค์กร ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในหมวดที่ 2 มาตรา 23 กล่าวถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ แสง สี เสียง ความร้อนมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความร้อนในสถานที่ประกอบการที่พนักงานทำอยู่ ควรจะมีสภาพความร้อนไม่เกิน 38 องศาเซลเซียสที่พนักงานสามารถรับได้ แสงสว่างที่พอเพียงในการทำงาน เสียงในที่ทำงานเกินวันละ 8 ชั่วโมง จะต้องมียกระดับเสียงที่ได้รับไม่เกิน 80 เดซิเบล

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

ภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น พนักงานที่มีอายุการทำงานยิ่งมากยังสามารถปรับตัวได้ดีกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อย เนื่องจากพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการบริหารงานขององค์กรวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยการบริหารแบบญี่ปุ่นมีการแบ่งงานตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการสั่งการและรับผิดชอบองค์กร โดยรวม ผู้บริหารระดับกลางของสายการบังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนกงานที่มีความสำคัญการรวบรวมข้อมูลในการลงทุนในโครงการใหม่ ผู้บริหารระดับต้น อยู่ระดับล่างสุดหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน การปฏิบัติตามคำสั่งบริษัท การบริหารบุคคลภายในบริษัทและฝ่ายปฏิบัติการดูแล ด้านธุรกิจ การซื้อขายภายในองค์กร

พนักงานส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงในอาชีพการทำงาน การจ้างงานระยะยาวของนโยบายการบริหารแบบญี่ปุ่น แสดงให้พนักงานรู้สึกการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานระบบการจ้างงานตลอดชีพ องค์กรมีนโยบายการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์กรเชื่อว่าเมื่อพนักงานได้รับการอบรม เป็นการเพิ่มขีดความสามารถ นำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในแนวดิ่ง หัวหน้าจะส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีกับหัวหน้าของตน ลักษณะการบริหารดังกล่าวเริ่มลดน้อยลงไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. ปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานทางด้านสังคม องค์กรควรจัดให้มีการให้ความรู้ ในด้านภาษาอังกฤษ โดยให้พนักงานได้ศึกษาภาษาต่างประเทศ เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่น เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ลดความกดดันในการทำงาน นอกจากนี้จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานระหว่างพนักงานคนไทยและหัวหน้าชาวญี่ปุ่นเป็นไปด้วยดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรเข้ามามีส่วนร่วมโดยจัดให้มีการอบรมในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น เพื่อพนักงานสามารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นอย่างแท้จริง

2. ความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพการทำงาน องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในภายนอกองค์กร พนักงานจะได้นำความรู้หลังจากการฝึกอบรมมาปรับปรุงการทำงาน องค์กรควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น โดยให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะลงในกล่องแสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข และกำลังจากเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรกล่าวคำชมเชย ยกย่อง ทำให้พนักงานมีกำลังใจทำงานต่อไป

3. ความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อม องค์กรควรจัดให้มีอุปกรณ์สำนักงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน ในรูปแบบของการนำเทคโนโลยีทันสมัยอำนวยความสะดวก เพื่อการทำงานที่รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่ายในองค์กร เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องส่งแฟกซ์ เครื่องสแกน ในเครื่องเดียวกัน การประชุมผ่าน TV Conference เป็นต้น

4. ความพึงพอใจของพนักงานภายใต้การบริหารแบบญี่ปุ่น องค์กรควรสร้างแรงจูงใจในด้านสวัสดิการตามผลประกอบการของบริษัท และสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำร่วมกับบริษัทระยะยาว การมอบหมายในการตามสายการบังคับบัญชา ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การใช้ระบบตรวจสอบการทำงานป้องกันการผิดพลาดในการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาด้านความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานใหม่ภายใต้การบริหารแบบญี่ปุ่น พนักงานคนไทยทำงานในองค์กรต่างชาติ ต้องอาศัยความพึงพอใจของพนักงานในหลากหลายด้านดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานของพนักงาน เช่น ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบอเมริกา

2. การศึกษาถึงผลกระทบ ปัญหาในความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานคนไทยที่ทำงานในองค์กรต่างชาติ

3. ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น เพื่อเป็นประโยชน์ในความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานคนไทยและ การรับรู้ถึงรูปแบบการทำงาน แนวทางการทำงานขององค์กรต่างชาติ



บรรณานุกรม

หนังสือ

- กันยา สุวรรณแสง. (2549). *การพัฒนาบุคลิกภาพและความพึงพอใจของพนักงาน 2*. กรุงเทพฯ: บำรุงสาส์น.
- กล้าหาญ วรพุทธพร. (2532). *กลุ่มคุณภาพ (วิธีญี่ปุ่น)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ขุนทอง อินทร์ไทย. (2533). *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องวัฒนธรรมธุรกิจของญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา.
- เต็มศักดิ์ ททวนิช. (2546). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นิตยา ประเสริฐศรี. (2529). *การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิกา นิธยาชน. (2530). *ความพึงพอใจของพนักงานและบุคลิกภาพจิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2530). *การปรับพฤติกรรมเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์
- มธุรส สว่างบำรุง. (2542). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: กิตติการพิมพ์.
- รังสิมา มั่นใจอารีย์. (2549). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา.
- วรินทร์ ววงค์, วีรวรรณ วชิรดิถก, และ ทศนีย์ วรจรราชวงศ์. (2537). *ภาษาญี่ปุ่นเพื่อการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการม.
- สมยศ นาวิการ. (2537). *ทฤษฎีองค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุวีร์ ศิวะแพทย์. (2549). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ : มุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จี.พี. ไซเบอร์พริ้นท์

บทความ

วิกรม กรมดิษฐ์. (30 ตุลาคม 2547). มื่ออาชีพ. หนังสือพิมพ์มติชน, หน้า 23.

สิงห์ทอง ลาภพิเศษพันธุ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับประเทศตะวันออก. วารสารวิทย
สารานุกรมย์

เอกสารอื่นๆ

จรัส รัชกุล. (2549). ทักษะต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแสดงบทบาท และความพึงพอใจของ
พนักงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ภูมิศึกษาใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้. ปรินญา
มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ดัชนี จรัส โชติพนิต. (2536). ความพึงพอใจของพนักงานของแรงงานไทยในภาคอุตสาหกรรม
ภูมิศึกษาเฉพาะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมทอผ้า. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชฤต ศรีอรุ โนนทัย. (2542). ทักษะเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความต้องการสนับสนุน
ทางสังคมและบุคลากร ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน.
ปรินญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นวลจันทร์ ศรีประเสริฐภาพ. (2545). การจัดการวัฒนธรรมการทำงานในบริษัทข้ามชาติประเทศ
ญี่ปุ่น. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประภาวดี เหล่าพลสุข. (2539). ปัญหาความพึงพอใจของพนักงานและสุขภาพจิตของนิสิตชั้นปีที่
มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ภณิการ์ เพชรเจียว. (2549). ความพึงพอใจของพนักงานของแรงงานต่างด้าวชาวพม่า เชื้อสายมอญ :
ศึกษาเฉพาะกรณี แรงงานในบริบทสวนยางจังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รัฐกิตต์ เลิศวิชาวณิชย์. (2545). การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่น-ไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วนิดา พรพิรุฬห์. (2547). การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่น
กับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วรรณกนก สุภวรรณรัตน์. (2548). กระบวนการความพึงพอใจของพนักงานในการสื่อสารองค์กรของ
ผู้บริหารชาวต่างชาติ. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ศิริวรรณ ตัณฑเวชกิจ. (2541). การศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สารินทร์รัตน์ สวัสดิพิณฑุลา. (2543). ความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานบริษัทประกันภัยที่บริษัทต่างชาติเข้าร่วมทุน. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุนนทิพย์ ใจเหล็ก. (2541). การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างในบริษัทไทยกับลูกจ้างในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุรพล อินทุราม. (2543). ความพึงพอใจของพนักงานการทำงานของพนักงานต้อนรับหญิงต่างชาติบนเครื่องบินศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เสาวนิจ รัตนวิจิตร. (2540). ความพึงพอใจของพนักงานทางสังคมของเยาวชนแรงงานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
- อมรรัตน์ สีเหนียง. (2548). ความพึงพอใจของพนักงานทางสังคมภายหลังจบการศึกษาของธรรมจารินี วิทยาลัยศึกษา: โรงเรียนธรรมจารินีวิทยา สาขาสถาบันแม่ชีไทย อ.ปากท่อ จ.ราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมส่งเสริมการลงทุน. (2551). สถิติการออกบัตรส่งเสริมการลงทุนระหว่างประเทศ. สืบค้นวันที่ 23 พฤศจิกายน 2553. จาก www.boi.go.th



แบบสอบถาม

เรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น ผลที่ได้จะนำมาเป็นแนวทางการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรต่อไป แบบสอบถามมีจำนวน 5 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากทุกท่าน โปรดตอบแบบสอบถามโดยให้ข้อมูลที่เป็นจริงและตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการประมวลผลและนำมาใช้ประกอบการกำหนดแนวทางภายใต้ความพึงพอใจของพนักงานของพนักงานต่อไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ ปี

3. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

3. ปริญญาโท

4. สูงกว่าปริญญาโท

5. อื่น โปรดระบุ _____

5. อายุงานในองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ณ ปัจจุบัน

1. น้อยกว่า 1 ปี 2. 1-2 ปี
 3. 3-4 ปี 4. มากกว่า 4 ปีขึ้นไป

6. ปัจจุบันท่านทำงานในตำแหน่งใด

1. Managerial 2. Non-Managerial
 3. Assisting staff 4. Contractual

7. รายได้รวมของท่านเดือนละ

1. 10,000 -15,000 บาท 2. 15,001-20,000 บาท
 3. 20,001-25,000 บาท 4. 25,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น
คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการ บริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็น ด้วยอย่าง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความพึงพอใจด้านความพึงพอใจของพนักงาน				
1. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน				
2. ท่านสามารถปรับตัวทำงานร่วมกับหัวหน้า ชาวญี่ปุ่นได้				
3. ท่านสามารถปรับตัวกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นคน ใหม่ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหัวหน้า				
ความพึงพอใจด้านสังคม				
4. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศการ ทำงานกับหัวหน้าชาวญี่ปุ่นเป็นไปด้วยดี				
5. ท่านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้าน ภาษาอังกฤษมีความสำคัญในการทำ งานร่วมกับ หัวหน้าชาวญี่ปุ่นมากกว่าภาษาอื่น				
6. ท่านคิดว่าความพึงพอใจของพนักงานด้าน วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานในการทำงานของท่าน				

7. ท่านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน				
ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็นด้วยอย่าง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ความพึงพอใจด้านสภาพการทำงาน				
8. ท่านสามารถปรับตัวโดยกล้าแสดงความคิดเห็นในองค์กร				
9. ท่านสามารถปรับตัวด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน				
10. ท่านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยกย่องชมเชย จากเพื่อนร่วมงาน				
11. ท่านสามารถปรับตัวโดยได้รับการยกย่องชมเชย จากหัวหน้า				
12. ท่านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีการแข่งขันหลากหลายด้าน				
13.ท่านสามารถปรับตัวในงานที่รับผิดชอบ ณ ปัจจุบัน				
14. ท่านสามารถปรับตัวในการทำงานและสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่				
15. ท่านสามารถปรับตัวในการทำงานหลังจากได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง				
16. ท่านสามารถปรับตัวโดยหัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น				
17. ท่านสามารถปรับตัวในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน				
ความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
18. ท่านเห็นว่าสำนักงานมีความสะอาดและสะดวกสบายต่อการทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ เป็นต้น				

ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของพนักงาน ของพนักงานภายใต้ระบบการ บริหารแบบญี่ปุ่น	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็น ด้วยอย่าง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
19. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีสภาพ บรรยากาศการทำงานที่ปลอดโปร่ง เช่นห้อง ทำงานมีพื้นที่กว้างขวาง ไม่มีเสียง รบกวน				
20. ท่านเห็นว่าอุปกรณ์สำนักงานมีความ ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องส่งแฟกซ์ โทรศัพท์ เป็นต้น				
21. สถานที่ทำงานของท่าน มีความสะดวกใน การเดินทางมาทำงาน				
22. ท่านเห็นว่าสำนักงานมีระบบรักษาความ ปลอดภัยที่รัดกุม				
ความพึงพอใจด้านระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น				
23. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการแบ่งงานตาม สายงานบังคับบัญชา				
24. ท่านคิดว่าบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่น สามารถทำงานกับบริษัทเป็นระยะยาว				
25. ท่านคิดว่าการจ้างงานระยะยาว(พนักงาน ประจำ) ทำให้ท่านรู้สึกมั่นคงในการทำงาน				
26. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการประเมินผล การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก				
27. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านทำงานร่วมกัน เป็นทีม				
28. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการบริหารแบบ ญี่ปุ่น				
29. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจูงใจโดยให้ ในรูปแบบของสวัสดิการแก่พนักงาน				

30. องค์กรของท่านมีนโยบาย ปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานของท่าน โดยใช้ระบบ QC Circle หรือ ระบบควบคุมคุณภาพ				
--	--	--	--	--

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. ท่านคิดว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วมในความพึงพอใจของพนักงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

2. องค์กรของท่านมีส่วนช่วยในความพึงพอใจของพนักงานของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

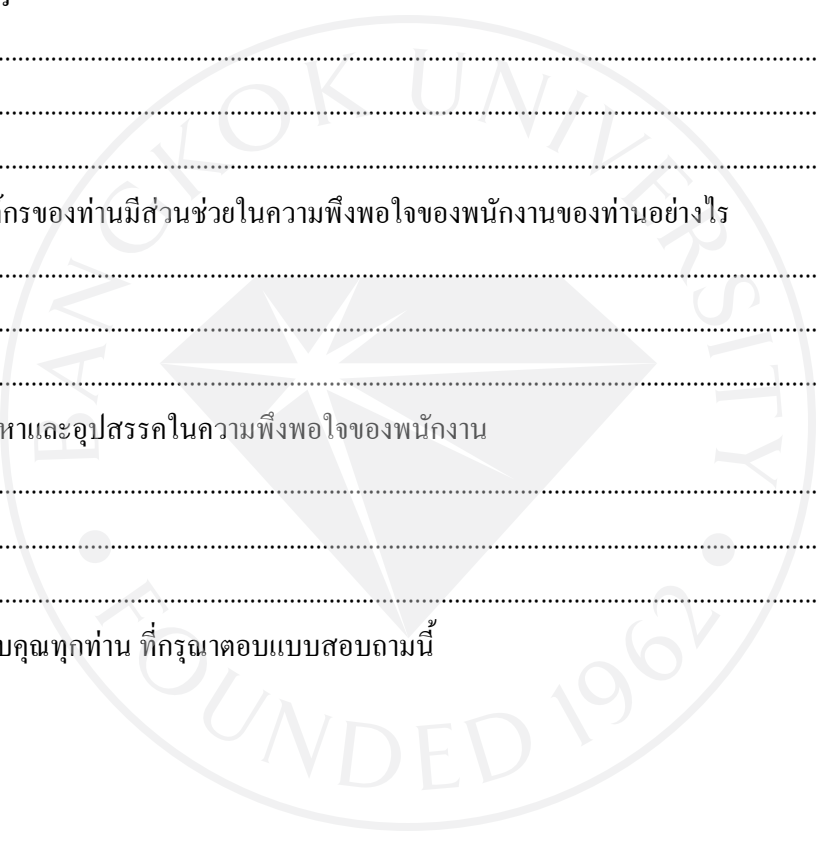
3. ปัญหาและอุปสรรคในความพึงพอใจของพนักงาน

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่าน ที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล วิลาวลัย อ่อนวงษ์เปรม
วัน เดือน ปี เกิด 11 กันยายน 2526
ที่อยู่ปัจจุบัน 305/13-18 แอลปาดิโอ 751 สุขุมวิท31 วัฒนา คลองเตยเหนือ
กรุงเทพ 10110
ที่ทำงานปัจจุบัน เทหยิน โชอิน (ประเทศไทย) จำกัด
อาคารศรีจุลทรัพย์ ชั้น17 พระราม1 ประทุมวัน กรุงเทพ 10330
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เซลล์
ประสบการณ์การทำงาน
พ.ศ. 2552 ธนาคาร กสิกรไทย สาขา ท่าเรือสาธุประดิษฐ์
พ.ศ. 2554 เทหยิน โชอิน (ประเทศไทย) จำกัด
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2551 ศศ.บ. (เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ ๒๑ เดือน ๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) อ. อ. อ. อ. อ. อ. อ. อ. อ. อ. อยู่บ้านเลขที่ ๓๐๕/๑๓-๑๘
ซอย ๑๑/๑๓ ถนน ๑๑/๑๓ ตำบล/แขวง จันทน์
อำเภอ/เขต จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ. จังหวัด จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ.จ. รหัสไปรษณีย์ ๑๐๑๑๐
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว ๗๕๒๐๒๐๓๓๒๐

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา คณะ บัณฑิตวิทยาลัย

ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ" ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ ๑๑๑ ถนนพระราม ๔ แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๑๐ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ" อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากัน โดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ ๑. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ
.....

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า "สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์")

ข้อ ๒. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ ๓. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกจำหน่าย เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
()

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
()
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
()

