



วัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So คู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ Ho Ren So : The Business Culture toward the Excellent Organization

ศิริวุฒิ รุ่งเรือง

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถนน บางนา-ตราด ตำบล บางโฉลง อำเภอ บางพลี จังหวัด สมุทรปราการ 10540

Email: kh.siriwut@gmail.com

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมนำมาซึ่งพฤติกรรมและการทำงานที่แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมที่ถูกถ่ายทอดมาจากหนึ่งสู่อีกกลุ่มหนึ่งซึ่งทำให้เกิดค่านิยม ทักษะและขนบธรรมเนียมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของประเศศนั้น ซึ่งในปัจจุบันจะสังเกตได้ว่าวัฒนธรรมทางธุรกิจของชาวญี่ปุ่นนั้นมีลักษณะเฉพาะตนในเรื่องของความเป็นระเบียบในการทำงานและความจริงจังกับการทำงานสูง การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทำงานแบบ Ho Ren So ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เน้นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและทำให้ทราบถึงปัญหารวมถึงการร่วมกันปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ทำให้การทำงานของชาวญี่ปุ่นมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและนำมาซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ดังนั้นการทำงานแบบเน้นหลักการด้านการติดต่อสื่อสารหรือ Ho Ren So สามารถนำมาใช้ได้เ็นองคกรขนาดเล็กไปจนถึงองคกรข้ามชาติเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมและช่วยให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขันในยุคการแข่งขันระดับสากล

คำสำคัญ : วัฒนธรรม วัฒนธรรมการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม

Abstract

Different cultures lead to different behavior and business culture by transmitting from one to next generation within a group. People who live in different circumstances have really individual believe, value, attitude, and practice that normally form up their own standard practices which are related to their background culture. Consequently, this article will emphasize on the Japanese work



style that is a best practice to represent the high regularity and the high concentrating work, continuous improvement, and Ho Ren So practice that is efficiency in the basis of business communication and actually know the real problem and collaborate between superiors, colleagues and subordinates to consult over their project. It emboldens the reliability and team work efficiency. Lastly, the Ho Ren So can be implemented both small and medium enterprises and multinational enterprises to develop efficient team work skill for competitive advantage in global competition level.

Keyword : Culture , Business Culture , Ho Ren So, Teamwork

บทนำ

รูปแบบของการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กรที่ถูกถ่ายทอดกันมาระหว่างสมาชิกภายในองค์กรเช่นเดียวกับองค์กรระหว่างประเทศที่บุคลากรในประเทศท้องถิ่นได้มีโอกาสร่วมงานกับองค์กรระหว่างประเทศที่ได้ตั้งถิ่นฐานในประเทศท้องถิ่น ดังนั้นบุคลากรในประเทศท้องถิ่นที่บริษัทข้ามชาติได้เข้ามาตั้งถิ่นฐานต้องปรับตัวและศึกษาวัฒนธรรมการจัดการขององค์กรที่มาจากประเทศแม่ เนื่องจากองค์กรระหว่างประเทศนั้นย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามลักษณะปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของประเทศแม่ที่องค์กรได้ตั้งถิ่นฐานอยู่ ซึ่งองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ได้แก่ ปัจจัยทางวัฒนธรรมทางด้านภาษาพูด ภาษาท่าทาง รวมถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และ ค่านิยม ทักษะคติที่แตกต่างกันไปตามแต่ละประเทศที่มีการยอมรับและถูกถ่ายทอดกันมาเป็นเวลานาน

สำหรับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมนั้น Salacuse (2005) กล่าวว่า การทำธุรกิจระหว่างประเทศนั้นนอกจากต้องเผชิญกับการทำการค้าข้ามพรมแดนแล้วนั้น ต้องเผชิญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ถูกแสดงออกในด้านของกระบวนการคิด การสื่อสารและพฤติกรรม จากค่านิยมเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมนั้น Kavar (2012) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดเกี่ยวกับค่านิยมและแนวทางการดำรงชีวิต ซึ่งมีการใช้ร่วมกันในสังคมกลุ่มหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมบริบททางวัฒนธรรมของ Chang (2006) ที่ได้อธิบายถึงลักษณะความแตกต่างทางวัฒนธรรมในด้านของพฤติกรรมว่า ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมนั้นนำมาซึ่งค่านิยมที่แตกต่างกัน อีกทั้งความแตกต่างทางวัฒนธรรมก็ทำให้มีพฤติกรรมด้านการแสดงออกที่แตกต่างกันตามการเรียนรู้เช่นกัน ดังนั้นผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่าความแตกต่าง



ต่างทางวัฒนธรรมเกิดจากการที่แต่ละกลุ่มชนมีการถ่ายทอดเกี่ยวกับค่านิยมที่สมาชิกในกลุ่มนิยมปฏิบัติสู่สมาชิกภายในกลุ่มของตนทำให้แต่ละประเทศมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานถ้าสมาชิกในองค์กรมีพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

จากความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อมนำมาซึ่งวัฒนธรรมการทำงานในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน แต่วัฒนธรรมการทำงานที่ดีในองค์กรนั้นต้องไม่มีคำว่าขัดแย้งหรือความไม่ไว้วางใจกันระหว่างการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานวัฒนธรรมการทำงานที่ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะนำมาซึ่งความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ระบบการทำงานเป็นทีมเป็นระบบการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานโดยให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยขจัดความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในการทำงานก่อนที่จะผลิตผลลัพธ์ออกมาถึงมือผู้บริโภค ซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันนั้นย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จในการทำธุรกิจเหมือนกับวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น

สำหรับข้อมูลสถิติของชาวญี่ปุ่นที่ทำงานในประเทศไทย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยพบว่าแรงงานชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยมีจำนวนแรงงานระดับทักษะและวิชาชีพที่เข้ามาอยู่ในประเทศไทยนั้นอันดับสูงสุดคือชาวญี่ปุ่น ซึ่งในปี 2559 นั้นพบว่า แรงงานชาวญี่ปุ่นมีจำนวนทั้งสิ้น 36,532 คน คิดเป็นร้อยละ 23 ของแรงงานทักษะจากต่างประเทศทั้งหมด โดยแรงงานชาวญี่ปุ่นกว่าร้อยละ 70 ของแรงงานญี่ปุ่นเป็นเจ้าของที่ระดับอาวุโส สำหรับนักวิชาชีพกว่าร้อยละ 13 และ ร้อยละ 8 เป็นแรงงานระดับช่างเทคนิค ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวจะพบว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นได้เข้ามาตั้งถิ่นฐานในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก จึงเป็นโอกาสของแรงงานไทยที่ได้มีโอกาสร่วมงานกับชาวญี่ปุ่นในบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นในอัตราที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในบริเวณนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ เป็นต้น (สรารุช ไพฑูรย์พงษ์ , 2559)

วัฒนธรรมการทำงานตามแบบชาวญี่ปุ่น

ลักษณะรูปแบบและวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทข้ามชาติที่เป็นสัญชาติญี่ปุ่นพบว่าองค์กรของชาวญี่ปุ่นจะมีความเป็นระเบียบในการทำงานสูงตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้าไปในบริษัท รวมถึงความปลอดภัยในการทำงานจะมีสูงเช่นกันเห็นได้จากการกำหนดเส้นทางในการเดินจากด้านหน้าบริษัทจนถึงบริษัท เพื่อความเป็นระเบียบและปลอดภัย สำหรับด้านกระบวนการภายในขององค์กรจะมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทราบถึงนโยบายขององค์กร นโยบายการประหยัดพลังงาน รวมถึงความเคร่งในเรื่องของกฎระเบียบการแต่งกายเมื่อเข้าสู่ฝ่ายผลิตและการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้เพื่อให้เกิดการทำงานที่



สามารถมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างกระบวนการมากขึ้น ซึ่งจากการติดต่อสื่อสารในระหว่างการทำงานนี้ทำให้ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะเน้นในเรื่องของการทำงานโดยเฉพาะความสำเร็จของงานในระดับที่สูงมากกว่าการให้ความสำคัญกับพนักงาน แต่ในขณะเดียวกัน Lather , Jain และ Shukla (2010) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวอเมริกันและวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น ซึ่งพบว่าทั้งสองประเทศนั้นมีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมของการทำงาน ซึ่งวัฒนธรรมชาวอเมริกันจะเน้นที่ความสามารถส่วนบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเท่าเทียมกันในองค์กร สำหรับด้านความสำเร็จนั้นคนอเมริกันจะเน้นที่ความสำเร็จด้วยความสามารถของบุคคลและมองความสำเร็จที่เป้าหมายมากกว่าความสัมพันธ์ ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นมีลักษณะการทำงานที่มีลักษณะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีตำแหน่งหรือมีความอาวุโสสูงกว่าและมีลักษณะการทำงานที่เป็นกลุ่มซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากความเชื่อในลัทธิขงจื้อ หรือ “ Confucian philosophy ” สอดคล้องกับการศึกษาและรวบรวมของ Wolf (2013) ที่ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นมีความเป็นลักษณะกลุ่มหรือ “ Group Harmony ” ซึ่งเป็นพื้นฐานทางวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นและมีลักษณะตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมของชาวตะวันตกที่ยึดการทำงานแบบปัจเจกบุคคลหรือ “ Individual ” เช่นเดียวกับวัฒนธรรมการทำงานของชาวยุโรปซึ่งลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างชาวยุโรปและชาวญี่ปุ่นมีลักษณะดังนี้ (Beneden , 2016)

1. โดยลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของชาวยุโรปจะเน้นการทำงานที่มีความปัจเจกบุคคล (Individualistic) ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญแบบกลุ่ม (Group – Orientation) โดยจะนำเสนอข้อมูลต่างๆให้กับกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรของตนให้รับทราบ

2. การทำงานเป็นกลุ่มของชาวญี่ปุ่น (Group-Orientation) จะมีลักษณะการรายงานความคืบหน้าของโครงการต่างๆโดยเน้นที่การรายงานสู่ผู้บังคับบัญชาของตนแบบอัตโนมัติโดยปราศจากการซักถามความคืบหน้าจากผู้บังคับบัญชาของตน หรือที่เรียกว่า “ Bottom – up hierarchy ” ซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมชาวยุโรปที่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาและจะรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับโครงการต่างๆที่ตนรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเมื่อต้องการรับทราบเท่านั้น

จากข้อมูลที่ได้กล่าวเบื้องต้นเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่นกับประเทศในกลุ่มตะวันตกและกลุ่มยุโรปทำให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานที่มีความแตกต่างกันอันเนื่องมาจากการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งส่งผลให้เกิดค่านิยมด้านการทำงานที่แตกต่างกันซึ่งจากที่กล่าวมาเบื้องต้น



ดังนั้นมีความสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede ผู้ที่ทำการศึกษาปัจจัยทางวัฒนธรรม (อ้างใน สมชนก (คุ่มพันธ์) ภาสกรจรัส , 2556 ; Tasie , 2009) ซึ่งจากการศึกษาได้ระบุปัจจัยทางวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นออกเป็นทั้ง 6 ปัจจัยดังตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 : มิติความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Power Distance(%)	Uncertainly Avoidance (%)	Individualism (%)	Masculinity (%)	Long- term (%)	Indulgence (%)
54	92	46	95	88	42

ที่มา : <https://geert-hofstede.com/japan.html>

1. Power Distance : จากการศึกษารวบรวมพบว่าปัจจัยทางด้านความเหลื่อมล้ำระหว่างอำนาจหรือ “ Power Distance ” ประเทศญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 54 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมการทำงานในประเทศญี่ปุ่นมีความเหลื่อมล้ำระหว่างอำนาจ ซึ่งพนักงานชาวญี่ปุ่นจะให้ความเคารพกับพนักงานที่มีความอาวุโสกว่าทั้งทางด้าน อายุ และประสบการณ์การทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำระหว่างอำนาจสูงจะมีการจัดองค์กรแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (Centralization) และมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเป็นลำดับขั้น (Hierarchical Structure)

2. Uncertainly Avoidance : จากการศึกษารวบรวมพบว่าปัจจัยทางการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของชาวญี่ปุ่นนั้นมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 92 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมการทำงานในประเทศญี่ปุ่นมีการหลีกเลี่ยงการทำงานอันเกิดจากความไม่แน่นอนสูง ซึ่งความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นนั้นจะนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดของเสียในระหว่างกระบวนการทำงานจนไปถึงมือผู้บริโภค ดังนั้นชาวญี่ปุ่นจึงต้องมีการสร้างกฎเกณฑ์ต่างๆขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเหล่านั้น รวมถึงมีการทำ KAIZEN หรือ “ Continuous Improvement ” เพื่อจัดการความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



3. Individualism & Collectivism : จากการศึกษาและรวบรวมพบว่าปัจจัยทางด้านการทำงานแบบปัจเจกบุคคล (Individualism) อยู่ที่ร้อยละ 46 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของประเทศญี่ปุ่นเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Collectivism) หรือเน้นการตัดสินใจร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการตัดสินใจแบบปัจเจกบุคคล โดยจากการตัดสินใจแบบกลุ่มจะมีลักษณะแนวคิดที่นึกถึงความคิดเห็นของบุคลากรภายในกลุ่มของตนมากกว่าส่วนบุคคล จึงส่งผลให้วัฒนธรรมการทำงานแบบชาวญี่ปุ่นจะมีลักษณะที่เน้นการทำงานเป็นทีม

4. Masculinity & Femininity : จากการศึกษาและรวบรวมพบว่าปัจจัยทางด้านการทำงานของชาวญี่ปุ่นมีค่า Masculinity อยู่ที่ร้อยละ 95 ส่งผลให้วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะมีลักษณะที่เคร่งเครียดจากการทำงาน ส่งผลให้องค์กรชาวญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ทำงานหนักและมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างชายและหญิงชัดเจน ซึ่งเพศชายจะมีบทบาทในการทำงานมากกว่าเพศหญิง

5. Long- term & Short – term orientation : จากการศึกษาและรวบรวมพบว่าชาวญี่ปุ่นมีปัจจัยทางด้านการมองผลในระยะยาว (Long term orientation) ร้อยละ 88 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะเน้นที่มองผลระยะยาวเป็นหลัก ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดของลัทธิขงจื้อ (Confucianism) ซึ่งมีหลักคำสอนที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและเพื่อนที่อาวุโสกว่าซึ่งต้องมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและต้องพัฒนาทักษะรวมถึงพัฒนาตนเองรวมไปถึงการใช้ชีวิตในสังคมที่เน้นเรื่องของความขยัน ประหยัด อดทน

6. Indulgence & Restraint : จากการศึกษาและรวบรวมพบว่าชาวญี่ปุ่นมีปัจจัยทางด้านการตามใจ (Indulgence) นั่นคือสังคมที่นึกถึงความสุขเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ หรือที่เรียกว่าสังคมที่มีลักษณะตามใจในระดับร้อยละ 42 ซึ่งจากอัตราร้อยละดังกล่าวทำให้เห็นว่าสังคมชาวญี่ปุ่นจะมีลักษณะหักห้ามใจ (Restraint) โดยมีลักษณะควบคุมการตอบสนองความต้องการต่างๆด้วยพื้นฐานทางวัฒนธรรมทางด้านสังคม

จากข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมของ Geert Hofstede สรุปได้ว่าวัฒนธรรมการจัดการของชาวญี่ปุ่นมีความขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้เขียนในเบื้องต้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นในเรื่องของงานมากกว่าความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวกับมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถนำมาสรุปได้อีกครั้งว่าวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นนั้นจะเน้น



ที่การเคารพผู้ที่มีความอาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนโดยจะเน้นที่การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมและมุ่งเน้นการทำงานโดยเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

สำหรับปัจจัยในด้านของคุณสมบัติของบุคลากรที่ไม่พึงประสงค์นั้น ได้มีการกล่าวถึงการไม่ทำ Ho Ren So (จตุพร สุมนานนท์ , 2554) ซึ่งหลักการทำงานในลักษณะการจัดการแบบ Ho Ren So คือ กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาหรือรุ่นพี่ในหน่วยงานที่จะติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรึกษาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่พบเจอให้ดีขึ้น (Kopp , 2013 ; Beneden , 2016) สอดคล้องกับคุณลักษณะทางวัฒนธรรมการทำงาน ของชาวญี่ปุ่นที่ได้กล่าวในเบื้องต้นว่าชาวญี่ปุ่นเน้นการทำงานที่เป็นทีม และต้องมีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตลอดเวลาเกี่ยวกับโครงการต่างๆ (Group – orientation & Bottom-up hierarchy) สำหรับหลักการทำงานของ Ho Ren So นั้น Kameda (2013) ได้กล่าวว่า Ho Ren So เป็นลักษณะ ด้านการทำงานที่ใช้การสื่อสารเป็นหลักซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะด้านการทำงานของวัฒนธรรมชาวญี่ปุ่นที่ ให้ความสำคัญกับความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะการทำงานของ Ho Ren So ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ 1. Hokoku (รายงานผล) 2. Renraku (ติดต่อ) 3. Sodan (ปรึกษา) โดยสามารถอธิบายถึงรายละเอียดที่นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพของชาวญี่ปุ่นดังนี้

1. **Hokoku** (การรายงานผล : Reporting) คือ การรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน หรือ การรายงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือพบปัญหาระหว่างการทำงานกับโครงการที่ตนรับผิดชอบ
2. **Renraku** (การติดต่อ : Contacting) คือ การถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมิได้เกิดจากการคาดเดาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก
3. **Sodan** (การปรึกษา : Consulting) คือ การปรึกษาหรืออภิปรายกับผู้บังคับบัญชาหรือรุ่นพี่เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องการจะปรึกษาหารือสำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ สำหรับการปรึกษานั้นจะทำการปรึกษาเมื่อผู้รับผิดชอบโครงการต้องการแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นมีผลลัพธ์ที่ดี



จากรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานแบบ Ho Ren So นั้นสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมการทำงาน ของชาวญี่ปุ่นจะเน้นการทำงานที่ต้องติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการสื่อสารนั้นจะเป็นการสื่อสาร ที่ขอคำปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาหรือรุ่นพี่ของตนระหว่างการทำงาน ซึ่งลักษณะของการ ปรึกษาและการขอคำแนะนำรวมถึงการรายงานผลนั้นจะเป็นการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ใน ขณะเดียวกัน Kameda (2013) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการทำงานแบบ Ho Ren So ว่ารูปแบบการทำงาน ของ Ho Ren So ที่มีลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งทางด้านการพูดคุยหรือการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการ ติดต่อสื่อสารแล้ว ข้อจำกัดที่ผู้บริหารและทีมต้องคำนึงถึงได้แก่

1. การเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสมโดยดูที่ความเร่งด่วน ลักษณะของเนื้อหาและ ความสำคัญของข้อมูลที่ใช้ในการทำงานและสื่อสาร
2. ข้อมูลที่สื่อสารนั้นต้องมีการแสดงความคิดเห็นที่ให้บุคลากรภายในทีมมีความเข้าใจที่ตรงกัน
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรมีการแยกแยะระหว่างการแสดงความคิดเห็นของข้อมูลดังกล่าว กับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกัน

แนวความคิดการทำงานแบบ Ho Ren So ที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่เน้นในเรื่องของการ ติดต่อสื่อสารจนสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานในรูปแบบทีม(Teamwork)ของชาวญี่ปุ่นสอดคล้องกับแนว ความคิดของ Kawar (2012) ที่ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมถือเป็นวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น โดยชาวญี่ปุ่นจะเน้นการทำงานที่เข้าถึงในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานที่เป็นลักษณะ ปิงเจกบุคคล สำหรับด้านการตัดสินใจ Salacuse (2005) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น ว่ามีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับการทำงานและการตัดสินใจเป็นทีมโดยยึดหลักความคิดเห็นของคนในทีม เป็นส่วนใหญ่หรือที่เรียกว่า “ Consensus ” ในขณะเดียวกันผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมการทำงาน ที่ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบ Ho Ren So ของชาวญี่ปุ่นถูกนำมาถ่ายทอดและบูรณาการลงสู่ ระบบการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่ได้มีการออกแบบนวัตกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่มีการติดต่อ สื่อสารกันและการทำงานเป็นทีมกันอยู่ตลอดเวลาได้แก่

1. การนำระบบ Kanban มาใช้ในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่น ซึ่ง Kanban เป็นศัพท์ภาษา ญี่ปุ่นที่หมายความว่า “ Card ” หรือบัตรสัญญาณโดยใช้ระบบดึง (Pull system) มาใช้ในการสื่อสารเพื่อ ลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยระบบบัตรสัญญาณนั้นจะนิยมใช้บัตรหรือสัญลักษณ์อื่นนอกเหนือจากบัตร



เช่น ธง ถังเปล่า หรือรถเข็นเปล่า เพื่อใช้ในการสื่อสารระหว่างแผนกต่างๆในองค์กรเพื่อให้รู้ว่าจะต้องทำการผลิตและปริมาณเท่าใดที่ระบุใน คัมบัง “ Kanban ” (Heizer & Render , 2011 ; ประภาศรี พงศ์ธนาพานิช , 2557)

2. ระบบการทำงานแบบวัฒนธรรมที่เน้นการหยุดเพื่อสร้างคุณค่าของกระบวนการทำงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นโดยนำ Jidoka หรือ Autonomation เป็นระบบที่ใช้สัญญาณไฟที่เรียกว่า “ Andon ” มาใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงาน โดยโดยด้ามุ่งเน้นที่คุณภาพต้องมาจากการปฏิบัติงานมิใช่มาจากการตรวจสอบเมื่อสินค้าถูกผลิตเสร็จแล้ว โดยระบบการทำงานแบบ Jidoka มีลักษณะการทำงานโดยใช้สัญญาณไฟเป็นสื่อกลางในการสื่อสารเป็นหลักโดยหลักการทำงานมีลักษณะเมื่อกระบวนการผลิตเกิดการผิดพลาด ผู้ปฏิบัติงานจะทำการกดปุ่มอันดง ทำให้มีสัญญาณไฟสีแดงซึ่งเป็นสัญญาณการขอความช่วยเหลือ แต่สายการผลิตจะไม่หยุดและหัวหน้างานจะดำเนินการแก้ไขทันทีเมื่อเห็นสัญญาณดังกล่าว แต่เมื่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าปัญหาดังกล่าวต้องใช้เวลาในการแก้ไข หัวหน้างานจะทำงานเปลี่ยนเป็นไฟสีแดงเพื่อสั่งหยุดและทำการแก้ไขทันที (ประภาศรี พงศ์ธนาพานิช , 2557) ซึ่งจากกระบวนการทำงานดังกล่าวผู้เขียนมีความคิดเห็นว่ากระบวนการทำงานแบบ Jidoka เป็นกระบวนการทำงานที่เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานที่มีการทำ Ho Ren So หรือ “ รายงานผล , การติดต่อ , การปรึกษา ” อยู่ตลอดกระบวนการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารภายในทีมของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากระบบการทำงานของ Kanban และ Jidoka แสดงให้เห็นถึงระบบการทำงานที่เน้นในเรื่องของการติดต่อสื่อสารและรายงานปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการทำงานแก่ผู้ร่วมงานภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการสื่อสารภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มของต้นนั้นสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคีและพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้การทำงานนั้นเสร็จสมบูรณ์และถูกปลูกฝังจนกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของชาวญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่น (Japanese Multinational corporation) สำหรับการรับรู้เกี่ยวกับทำงานเป็นทีมในประเทศญี่ปุ่นกับแนวทางการจัดการทำงานที่เกิดความผิดพลาดขึ้นในระหว่างการทำงาน ซึ่งความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานเป็นสิ่งที่สามารถเกิดควบคู่กันกับกระบวนการในการทำงาน โดยการจัดการความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น Wolf (2013) ได้อธิบายว่าชาวญี่ปุ่นยังให้ความสนใจ



เกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการทำงานเช่นกัน สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานชาวญี่ปุ่นจะมีการจัดการเกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดจากลักษณะงานดังนี้

1. สำหรับความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะนำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานมาร่วมอภิปรายกันและเรียนรู้ความผิดพลาดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำในครั้งต่อไปหรือภายในองค์กรของตนต้องทำผิดซ้ำขึ้นอีกในอนาคต

สำหรับการนำข้อผิดพลาดมาอภิปรายเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการทำงาน เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นนอกจากจะเน้นการทำงานที่เป็นทีมแล้วยังคงเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญถึงการจัดการคุณภาพเช่นกัน สำหรับการทำงานที่เน้นเรื่องการจัดการคุณภาพนั้นวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญที่เน้นเรื่องของคุณภาพทุกขั้นตอนโดยการจัดการที่เน้นคุณภาพจะถูกปลูกฝังไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางในการกำจัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงกระบวนการส่งมอบให้แก่ลูกค้า สำหรับหลักการจัดการที่เน้นคุณภาพนี้จะถูกนำเสนอออกมาในรูปแบบของ Kaizen หรือ “Continuous Improvement” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของผู้เขียนที่ได้กล่าวถึง Kaizen ในปัจจัยหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainly Avoidance) เพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดในกระบวนการทำงานจึงต้องปลูกฝังการทำงานที่มีความกลมเกลียวสามัคคีกันภายในองค์กร

กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นที่แสดงออกในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล เอเชีย แปซิฟิค (Honda R& D Asia Pacific : HRAD) ได้มีปรัชญาที่จะส่งมอบความยินดีให้กับลูกค้าและสังคมผ่านทางผลิตภัณฑ์ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของแต่ละท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยได้ทำการจัดตั้งศูนย์การวิจัยและพัฒนาในแต่ละภูมิภาคเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของผู้บริโภคในท้องถิ่น นอกจากนี้บริษัทฮอนด้ายึดหลักการทำงานที่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าทั่วโลก โดยจะทำงานโดยเน้นที่การคาดการณ์พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสังคมและวัฒนธรรม ปัจจุบัน นอกจาก



ลักษณะการทำงานที่เน้นเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว การเติบโตของบริษัทมาจากศักยภาพของบุคลากรในองค์กรของฮอนด้าเป็นหลัก เพราะการทำงานของฮอนด้าจะเน้นเรื่องการแสดงความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม อีกทั้งการปรับปรุงคุณภาพงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีความเติบโตมากขึ้นในระดับสากลควบคู่กับการทำงานที่เป็นสากล

นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียง เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ได้กำหนดวัฒนธรรมการทำงานตามวิถีโตโยต้า 2001 ที่เป็นเอกลักษณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกประเทศและทุกสังคม ซึ่งการทำงานตามวิถีโตโยต้าจะเน้นการทำงานแบบ 2 เสาหลัก ได้แก่

1. สำหรับการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะมีลักษณะการทำงานที่เน้นเรื่องของความท้าทาย รวมถึงการจัดทำ Kaizen และ เก็นจิ เก็นบุตสึ “ Genchi genbutsu ” ซึ่งความท้าทายจะหมายถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลและพร้อมรับมือกับสิ่งที่ท้าทาย อีกทั้งต้องมีการคิดและได้ตรงอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ สำหรับการจัดการแบบ Kaizen คือการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นด้านการสร้างสรรคนวัตกรรมรวมถึงการจัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นและสิ้นเปลืองออกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าการทำ Kaizen จะลดระยะเวลาการส่งมอบ และตอบสนองการส่งมอบแบบ Just in Time สำหรับการจัดการแบบ เก็นจิ เก็นบุตสึ คือ การไปถึงแหล่งที่มาของปัญหาเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและสร้างฉันทามติเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญถึงการทำงานที่ต้องมีความไว้วางใจต่อกันรวมถึงการสื่อสารที่มีความจริงใจ นอกจากการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้วยังส่งผลต่อการทำงานที่เป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมเช่นกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมตามวิถีโตโยต้าจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาพนักงานและมุ่งเน้นที่การเคารพนับถือซึ่งกันและกันเพราะเป็นหัวใจหลักของการทำงานเป็นทีม

จากกรณีศึกษาทั้งสองบริษัทพบว่า วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ได้กล่าวถึงรูปแบบการทำงานของชาวญี่ปุ่นทั้งในด้านการงานที่ต้องติดต่อสื่อสารกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารนั้นต้องมีรากฐานมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันจนนำไปสู่การทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมระดับสากล



แนวทางการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นสู่สังคมไทย

แนวทางการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบเป็นทีมของชาวญี่ปุ่นสู่สังคมไทย สำหรับผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าควรเริ่มปลูกฝังการทำงานแบบ Ho Ren So ไปยังเยาวชนไทยในสถาบันครอบครัวและสถานบันการศึกษาให้รู้ถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมโดยสนับสนุนให้เยาวชนไทยแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ รวมถึงแสดงแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ในลักษณะการรายงานที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม หรือ “ Groupism ” ภายใต้รูปแบบการทำงานของ Ho Ren So ที่เน้นทางด้านการรายงานผล การติดต่อและการบริการระหว่างเพื่อนร่วมทีมของตนและอาจารย์ที่รับผิดชอบในวิชานั้นๆ ตลอดการทำกิจกรรม ซึ่งการสนับสนุนให้เยาวชนได้แสดงความคิดเห็นรวมถึงการสื่อสารร่วมกันภายในกลุ่มของตนแล้ว เป็นการฝึกฝนศักยภาพการทำงานให้เยาวชนไทยได้รู้จักการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นภายในกลุ่ม และเป็นขวัญกำลังใจแก่เยาวชนเมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอีกในรายงานชิ้นต่างๆ จนกลายเป็นนิสัยที่ติดตัวเมื่อเข้าสู่การทำงานในองค์กรที่มีความเป็นสากล

สำหรับประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของไทย ซึ่งการทำงานในยุคปัจจุบันในสังคมไทย เพ็ชร ฐปะวิษฐ์ (2554) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลของวัฒนธรรมการทำงานในสังคมไทย พบว่า สังคมไทยมีลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความเคารพผู้อาวุโสหรือ “ Seniority based system ” โดยผู้ได้บังคับบัญชาจะให้ความเคารพเชื่อฟังต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความอาวุโสเหนือกว่า ทำให้ลักษณะการทำงานในสังคมไทยเป็นแบบการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องภายในทีมของตน ซึ่งสามารถเรียกลักษณะการจัดการดังกล่าวว่าเป็นการสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top down management) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่างๆ ขึ้นมาเนื่องจากจะเป็นการทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโสของตนนั้นรู้สึกเสียหน้า หรือที่รู้จักกันว่า “ Saving Face ” และก่อให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างการทำงานในอนาคตมากขึ้น ดังนั้นองค์กรในประเทศไทยควรจัดองค์กรในลักษณะ Bottom – up management ที่นำเอาวัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและปลูกฝังจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยเริ่มต้นดังต่อไปนี้

1. ทำการชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชาและผู้อาวุโสในองค์กรให้เห็นถึงผลดีของการนำเอา Ho Ren So มาใช้ภายในองค์กร เพื่อให้ผู้อาวุโสในองค์กรได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของการจัดการภายในองค์กรและ



ผลดีของการนำเอา Ho Ren So มาใช้ ทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้อาวุโสในองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับลูกน้องภายในทีมของตนโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นต่างๆ โดยไม่เกี่ยวข้องกับระบบอาวุโสในองค์กร

2. พัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีการนำ Ho Ren So เข้ามาใช้ เช่น การใช้ระบบสัญญาณไฟ มาใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกันปรึกษาและรายงานผลร่วมกันโดยไม่ขัดต่อตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรในเวลาที่กระบวนการทำงานนั้นต้องหยุดชะงักหรือเกิดอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะรายงานผลของปัญหาที่เกิดขึ้น

3. นอกจากการพัฒนาระบบงานโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นตัวแทนในการสื่อสารแล้วนั้น ทางบริษัทสามารถนำการทำงานแบบ Ho Ren So มาใช้ในรูปแบบของ Morning Brief เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องพร้อมวิธีการแก้ปัญหาสู่ผู้บังคับบัญชาของตน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้นำเสนอปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานพร้อมปรึกษาและร่วมกันหาแนวทางและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหากแก่ผู้บังคับบัญชา อาจจะมีการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่แสดงความคิดเห็นพร้อมวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถนำมาใช้ได้จริง ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจสู่พนักงานภายในทีมหรือภายในองค์กรของตนทางอ้อม

สรุป

วัฒนธรรมการทำงานของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันตามการเรียนรู้และถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในภูมิภาคยุโรปจะเน้นที่การทำงานและความสำเร็จที่เป็นปัจเจกบุคคล แต่ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะเน้นที่การทำงานเป็นทีมโดยพิจารณาจากทฤษฎีด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของ Geert Hofstede ผู้ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม สำหรับวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะมีลักษณะที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมโดยยึดหลัก Ho Ren So ที่เน้นการติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานกับเพื่อนร่วมงานจนถึงผู้บังคับบัญชาในฝ่ายงานและฝ่ายอื่นๆให้รับทราบถึง ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานตลอดเวลาเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ระบบการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมนี้จัดเป็นค่านิยมที่มีความสำคัญและถูกปลูกฝัง



ไปยังบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งการทำงานที่เน้นด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมนั้นถูกถ่ายทอดและดัดแปลงไปยังกระบวนการผลิตที่เน้นเรื่องของการติดต่อสื่อสารซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น เช่น ระบบการดำเนินการผลิตแบบใช้ระบบ Kanban และ Jidoka ทำให้กระบวนการทำงานเกิดการสื่อสารกันภายในทีมตลอดเวลาส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามมาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งไว้

สำหรับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยนั้นพบว่าพนักงานระดับล่างในองค์กรของประเทศไทยจะไม่นิยมแสดงความคิดเห็นอันเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่ถูกสั่งสอนกันมาในด้านความเคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้ที่อาวุโสกว่า ดังนั้นองค์กรในประเทศไทยควรนำวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของคนญี่ปุ่นมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จโดยสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นต่างๆในกระบวนการทำงาน เน้นการสื่อสารและสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และ องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ควรทำการปลูกฝังลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีมตั้งแต่เยาวชนเพื่อปลูกฝังค่านิยมการทำงานดังกล่าวให้อยู่ในจิตใจของเยาวชนเหล่านั้นและจะถูกถ่ายทอดไปยังเยาวชนรุ่นต่อไปซึ่งเป็นการเรียนรู้และการถ่ายทอดจนทำให้เกิดวัฒนธรรมการดำรงชีวิตและวัฒนธรรมการทำงานในรุ่นต่อไปในอนาคต ซึ่งการถ่ายทอดในครั้งนี้จะนำไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มในสังคมและทำให้เกิดค่านิยมในการทำงานและจะพัฒนาต่อไปเป็นวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเช่นกัน ดังนั้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเป็นการให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยจะนำมาซึ่งการยอมรับความคิดเห็นร่วมกันภายในทีมและสามารถขับเคลื่อนธุรกิจของตนให้สามารถพัฒนาและสามารถต่อสู้กับคู่แข่งรายอื่นในยุคการค้าไร้พรมแดนภายใต้วัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So



เอกสารอ้างอิง

- จตุพร ลุนนาค. (2554). *การจัดอันดับในสังคมญี่ปุ่น*. สืบค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2559 , จาก TPA news
เว็บไซต์ : http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/39/ContentFile603.pdf
- ประภาศรี พงศ์นาพาณิช . (2557). เจาะลึกกระบวนการผลิตแบบโตโยต้า. *วารสารการจัดการสมัยใหม่* ,
12 (1) , 1-10.
- เพ็ชร ฐปะวิเชตร. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 1 .
กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิง.
- วิไลโตโยต้า .(2558). สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2559 , จาก TOYOTA เว็บไซต์ : <http://www.toyota.co.th/index.php/app/page/group/about/view/path>
- สมชนก (คุ่มพันธ์) ภาสกรจรัส. (2556). *หลักการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ : แม็คกรอ-
- ฮิล.
- สราวุธ ไพรฑูรย์พงษ์. (2559). *แรงงานญี่ปุ่นในไทย*. สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2559, จาก TDRI
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เว็บไซต์ : <http://tdri.or.th/tdri-insight/japanese-labour/>
- หลักการของฮอนด้า . (ม.ป.ป.) . สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2559 , จาก HRAD Honda R&D Asia
Pacic Co., Ltd เว็บไซต์ : <https://honda-rd.asia/th/ปรัชญา-ฮอนด้า/หลักการของฮอนด้า/>
- Beneden, O. V . (2016). Why is reporting so important in Japanese companies. Retrieved
November 10, 2016, from : EU Business in JAPAN Website: <http://www.eubusinessinjapan.eu/library/publication/article-why-is-reporting-so-important-in-japanese-companies>
- Chang, L. C. (2006). *Differences in Business Negotiations between Different Cultures*. Retrieved
August 19, 2016 , from The journal of human resource and adult learning Website : <http://www.hraljournal.com/Page/18%20Lieh-Ching%20Chang.pdf>
- Geert Hofstede .(n.d.) . *What about Japan* . Retrieve July 3 2016 , Website : <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Heizer, R., & Render, B. (2011) . *Operation Management*. (Global edition 10th) , U.S.A : Pearson
Education
- Kameda, N. (2013). *Japanese Global Companies : The Shift from Multinationals to Multiculturals*.



- Global Advances in Business and Communication Conference & Journal* , 2 (1), 1-18.
- Kawar, T. I. (2012). Cross-cultural Differences in Management . *International Journal of Business and Social Science*, 3(1) , 105-111.
- Kopp, R. (2013). *Ho-Ren-So: “ Managing up ” Japanese style*. Retrieved July 22, 2016, from Japan intercultural consulting Website: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=238>
- Lather, A. S., Jain, S., & Shukla, A.D. (2010) . *Cross cultural conflict resolution styles: An extensive literature review*. Retrieved October 3, 2016, from Asian journal of management research Website : <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1011.pdf>
- Salacuse, J. W. (2005) . *The top ten ways that culture can affect international negotiations* . Retrieved September 15, 2016 , from Ivey business journal Website : <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/>
- Tasie, G.O. (2009) . Can Japanese management styles be applied to Africa ?. *African Journal of Business Management* , 3(4), 233-240.
- Wolf, R. (2013). Management relations in the work culture in Japan as compared to that of the West. *Innovative journal of business and management*, 2 (5) 116-122.

