

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Japanese Work Culture Affecting the Work Efficiency of Thai Employee in Japanese Companies in Bangkok Metropolitan Region

¹ตรีกาล เมฆบริบูรณ์ (Teekarn Makboriboon)

²ณกมล จันทรัมย์ (Nakamol Chansom)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต (Faculty of Business Administration, Rangsit University)

Email: 3kam.mak@gmail.com, nakamol.c@rsu.ac.th

Received August 25, 2021; **Revised** September 27, 2021; **Accepted** February 5, 2022

Abstract

The objectives of this research were 1) The differences of demographic factors affecting the work efficiency of Thai employees in Japanese companies in the Bangkok metropolitan region, 2) The relationship of Japanese work culture factors affecting the work efficiency of Thai employees in Japanese companies in Bangkok metropolitan region, and 3) The opinions of the relationship of Japanese work culture factors affecting the work efficiency of Thai employees in Japanese companies in Bangkok metropolitan region. The research used mixed methods. This quantitative research was conducted by collecting the data through questionnaires. The research sample was 400 respondents. Therefore, the results of the data analysis were specifically studied to be used as a guideline for data collection with in-depth interviews from five key informants and qualitative analysis. The hypotheses showed that genders, age, average monthly income, and years of working affected the work efficiency of Thai employees in Japanese companies in the Bangkok metropolitan region differently. The Ho-Ren-So factor, the teamwork factor, the employee development factor, and the Kaizen factor were statistically relevant at the significance level of 0.05., and from in-depth interviews according to such factors can be used to achieve the work efficiency in quality, quantity, time, cost, and customer satisfaction.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม 400 ชุด และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแนวทางในการการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ท่าน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล แตกต่างกัน การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร และการใช้แนวคิดโคเซ็น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ปัจจัยดังกล่าวสามารถนำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพ ปริมาณ ระยะเวลา ต้นทุน และความพึงพอใจของลูกค้า

คำสำคัญ: วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น; ประสิทธิภาพการทำงาน; พนักงานชาวไทย; บริษัทญี่ปุ่น

บทนำ

เมื่อเริ่มเข้าศตวรรษที่ 21 ประเทศญี่ปุ่นได้มีนโยบายเศรษฐกิจ ASEAN Japan Comprehensive Economic Partnership กับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้มีการพัฒนาความร่วมมือความร่วมมือด้านเศรษฐกิจครอบคลุมหลายสาขา เช่น การค้า ธุรกิจ พลังงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขนส่งและโลจิสติกส์ และสาขาอื่นๆ เป็นต้น ภายใต้เงินสนับสนุนจากกองทุน Japan-ASEAN Integration Fund (JAIF) (Department of Trade Negotiations, 2018) ซึ่งส่งผลให้ปัจจุบันบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ นายทาเคทานิ อัทสึชิ ประธานประธานเจโทร กรุงเทพฯ กล่าวว่า สถานการณ์การเมืองไทยยังมีความน่ากังวลแต่เชื่อว่าสถานการณ์จะดีขึ้นและมองว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่น่าลงทุนอย่างต่อเนื่องและสะดวกในการเข้าลงทุน จึงเป็น ประเทศเป้าหมายที่เจโทรผลักดันให้นักลงทุนญี่ปุ่นเข้ามาประกอบธุรกิจในไทย (Bangkok Insight, 2563)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมา การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการขยายธุรกิจในหลายภาคส่วน แต่สำหรับกลุ่มนักลงทุนญี่ปุ่น ยังคงให้ความสำคัญขยายการลงทุนในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2560 มีธุรกิจญี่ปุ่นในไทย จำนวน 5,444 บริษัท แต่ในการสำรวจในปี พ.ศ. 2563 พบว่ามีเพิ่มขึ้น 5,856 บริษัท หรือเพิ่มขึ้น 412 บริษัท (Bangkok Biz News, 2021) ข้อมูลจากศูนย์รวมโรงงาน และอุตสาหกรรมการผลิต ไทย-ญี่ปุ่น พบว่า กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีจำนวนบริษัททั้งสิ้น 3,616 บริษัท ประกอบไปด้วย กรุงเทพมหานคร 2,270 บริษัท สมุทรปราการ 686 บริษัท ปทุมธานี 327 บริษัท นนทบุรี 131 บริษัท สมุทรสาคร 152 บริษัท และนครปฐม 50 บริษัท (Fact-Link Japan-Thailand Industrial Directory, 2021) ซึ่งแสดงว่าบริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้น การทำงานในบริษัทญี่ปุ่นนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ การเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการของญี่ปุ่น การบริหารจัดการของญี่ปุ่น มีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของประเทศ ได้แก่ 1) ลัทธิ

ขงจื้อ ในการเคารพผู้อาวุโส ความรักดี ความสามัคคี 2) พุทธศาสนาในความอ่อนน้อมถ่อมตน จรรยาบรรณในการทำงาน ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) บุชิต หรือวิถีนักรบ ภาวะผูกพัน หน้าที่ เกียรติยศ 4) กลุ่มสังคมเกษตรกรรม พฤติกรรมส่วนรวม (Firkola, 2006)

วัฒนธรรมการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นมีด้วยกันหลากหลายประการ ซึ่งล้วนขึ้นอยู่กับบริบทในแต่ละบริษัทโดยมีตัวอย่างของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เช่น การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส การหมุนเวียนงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้แนวคิดโคเซ็น เป็นต้น และปัจจุบันสังคมโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมไปถึงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้น องค์การต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เพื่อศึกษาว่าปัจจัยด้านใดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเพื่อสามารถนำไปใช้กับธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาได้แก่ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน และ สัมภาษณ์ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 ท่าน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ประกอบไปด้วย การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส การหมุนเวียนงาน การพัฒนาบุคลากร และการใช้แนวคิดโคเซ็น โดยมี **ตัวแปรตาม** คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

Siengthai (2015) กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้น เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างบรรทัดฐานภายในองค์กรจนเกิดเป็นค่านิยมในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ความสำเร็จเหล่านั้นเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่านิยมขององค์กรสะท้อนถึงความมุ่งมั่นเสียสละ จงรักภักดี กับองค์กร การฝึกอบรมร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ อาทิ การจ้างงานระยะยาว การหมุนเวียนผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม โดยบริษัทญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากกว่าด้านการเงิน

Pongbungor (2020) กล่าวว่า การทำงานในองค์กรญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้นความสนิทสนมกลมเกลียว เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและจงรักภักดี และพยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่บริษัทอย่างยาวนานไปจนปลดเกษียณและได้รับค่าตอบแทนที่สูง โดยมีลักษณะการทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ประกอบด้วย 1) การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานตลอดชีพ 2) ประเมินผลจากคุณสมบัติและพฤติกรรม 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสื่อสารข้อความแบบเปิด หรือการใช้หลักโฮเร็นโซ องค์กรญี่ปุ่นส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารแบบ Face to Face 5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 6) ให้ความสนใจในตัวพนักงานเพื่อทราบถึงปัญหาและความต้องการของพนักงาน

Rupawichet (2012) ได้จำแนกวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ออกเป็น 9 ประการ ประกอบด้วย ระบบอาวุโส, การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการจ้างงานตลอดชีพ, การตัดสินใจแบบกลุ่ม, การเน้นคุณภาพต้องปรับปรุงตลอดเวลา, การให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา, การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน, การวางแผนระยะยาว, การจัดการที่มีความยืดหยุ่น และการนิยมให้ของขวัญ

Pawasarn (2019) อธิบายว่า “ไคเซ็น” เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่ต้องทำประจำทุกวันอยู่แล้ว จึงสามารถนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการให้จริงจังและมีหลักการมากขึ้น โดยต้องทำให้ง่ายขึ้นและลดต้นทุน ถ้าทำแล้วเกิดความยุ่งยากก็ถือว่าไม่เป็นไคเซ็นและ การปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือ นวัตกรรมที่ได้จากการลงทุนด้านเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ก็ถือว่าเป็นไคเซ็นเช่นกัน

Haghirian (2010) กล่าวถึงแนวคิดการทำงานของญี่ปุ่น “ไคเซ็น” เป็นแนวคิดที่เป็นที่รู้จักมากที่สุด ไคเซ็น แปลว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็นเป็นทัศนคติเชิงบวก หรือปรัชญาในการสร้างสูงสุดคุณค่าและคุณภาพให้กับลูกค้า ประเด็นหลักของไคเซ็น คือการเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิตประจำวันเพื่อเพิ่มผลผลิต ความปลอดภัยสำหรับพนักงานทุกคน และประสิทธิผลของกระบวนการทางธุรกิจ ในขณะที่การลดของเสียเป้าหมายโดยรวมคือการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์

Kongnonkok (2018) ศึกษาความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี โดยศึกษาในด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หลักการโฮเร็นโซ และระบบอาวุโส

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้นล้วนมีความสำคัญต่อองค์กรญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก อีกทั้งเป็นสิ่งที่พนักงานขององค์กรญี่ปุ่นจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานเหล่านั้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส การหมุนเวียนงาน การพัฒนา

บุคลากร และการใช้แนวคิดโคเซ็นมาใช้ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน โดยผลการวิจัยนี้องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยสามารถนำงานวิจัยนี้ไปปรับใช้พัฒนาองค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method Research) ดำเนินงานวิจัยแบบต่อเนื่องเชิงอธิบาย (The Exploratory Sequential Design) เริ่มต้นจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ก่อนในระยะที่หนึ่ง และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในระยะที่สอง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งเป็นประชากรแบบไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน จึงพิจารณากำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีของคอคแรน (Cochran, 1953) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่น 95% และค่าความคาดเคลื่อน 5% โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จากการคำนวณเพื่อหาตัวอย่างข้างต้นทำให้ทราบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการสำรวจเท่ากับ 385 คน เพื่อความสะดวกและเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเก็บจำนวน 400 คน ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) คือพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 5 ท่าน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ผู้วิจัยเริ่มจากใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) ตามด้วยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) ผู้วิจัยมีการเดินทางเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบริษัทเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยอ้างอิงข้อมูลบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจากศูนย์รวมโรงงานและอุตสาหกรรมการผลิต ไทย-ญี่ปุ่น (Fact-Link Japan-Thailand Industrial directory, 2021) ดังนี้

จังหวัด	จำนวนบริษัท	จำนวนบริษัทจากการแบ่งสัดส่วน (%)	เลือกกลุ่มตัวอย่าง (บริษัทละ 4 คน)
กรุงเทพมหานคร	2,270	63	252
สมุทรปราการ	686	19	76
ปทุมธานี	327	9	36
นนทบุรี	131	4	16
สมุทรสาคร	152	4	16
นครปฐม	50	1	4
รวม	3,616	100	400

ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Selection) โดยเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ 1) เป็นพนักงานชาวไทยที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และ 3) บริษัทที่ทำงานต้องใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบไปด้วย **ส่วนที่ 1** ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร **ส่วนที่ 2** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นประกอบไปด้วย ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านระบบอาวุโส ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น **ส่วนที่ 3** ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีคำถามทั้งหมด 42 คำถาม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51-3.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51-2.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อย และคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยได้คัดเลือกองค์ประกอบของปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยพิจารณาคัดเลือกจากองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน (Standardized Coefficient) เพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คำถาม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1) สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณแบบสอบถามที่ใช้มีการกำหนดค่าความเที่ยงตรงโดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60-1.00 (Pattiyathane, 2003) ซึ่งแบบสอบถามนี้มีค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ 0.95 เป็นคะแนนที่สามารถนำแบบสอบถามใช้ในการเก็บข้อมูลได้ อีกทั้งมีการกำหนดค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ซึ่งค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปถือว่ามีความเชื่อมั่นในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล (Kanjana-wasee, 2001) โดยแบบสอบถามนี้ได้ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.90

2) สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (Denzin, 1970) เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มา โดยพิจารณาจากเวลา สถานที่ และบุคคล ถ้าข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญเปลี่ยนไปข้อมูลจะต้องเหมือนเดิม

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ด้วยการทดสอบความแตกต่าง

ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน Independent Sample t-Test ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบในการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน (Miles and Huberman, 1994) ประกอบไปด้วยการจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูลและ การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัยตามลำดับ

ผลการวิจัย

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

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ขณะที่ระดับการศึกษาสูงสุด ที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนี้

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	สถิติ	Sig.	ผลการทดสอบ
1) เพศ	t-Test	.024*	ยอมรับ
2) อายุ	F-Test	.008*	ยอมรับ
3) ระดับการศึกษา	F-Test	.104	ปฏิเสธ
4) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	F-Test	.000*	ยอมรับ
5) ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร	F-Test	.000*	ยอมรับ

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า 1) ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) โดยพบว่า มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตามอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ มีการปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) 2) ด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$) โดยพบว่า มีการรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงานและให้คำแนะนำอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมาคือ สามารถแลกเปลี่ยนทัศนคติในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนบุคคลกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.26$) 3) ด้านระบบอาวุโสในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) โดยพบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า อยู่ใน

ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมาคือ องค์การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานกับผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า ประสบการณ์ทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) 4) ด้านการหมุนเวียนงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) โดยพบว่า การหมุนเวียนงานช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเดิม ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือ สามารถถ่ายทอดงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) 5) ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) โดยพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาคือ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$) 6) ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) โดยพบว่า การใช้แนวคิดโคเซ็นคือการปรับปรุงงานที่เริ่มจากตัวของพนักงานทุกคน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมาคือ ท่านเชื่อว่าวิธีการทำงานของท่านสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทย ในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการใช้แนวคิดโคเซ็นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ขณะที่ ด้านระบบอาวุโส และด้านการหมุนเวียนงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนี้

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	T	Sig.	Collinearity	
	Coefficient		Coefficient			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.726	.206		8.370	.000		
การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ (X_1)	.343	.036	.431	9.471	.000*	.626	1.597
การทำงานเป็นทีม (X_2)	.239	.043	.318	5.579	.000*	.400	2.502
ระบบอาวุโส (X_3)	-.011	.032	-.013	-.339	.735	.889	1.125
การหมุนเวียนงาน (X_4)	.000	.023	-.001	-.019	.985	.660	1.516
การพัฒนาบุคลากร (X_5)	.156	.047	.216	3.331	.001*	.307	3.253
การใช้แนวคิดโคเซ็น (X_6)	-1.25	.048	-.142	-2.627	.009*	.443	2.259

R = 0.701 R² = 0.483 SE = 0.335

* หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .701 แสดงว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R²) เท่ากับ .483 แสดงว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์

กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลคิดเป็นร้อยละ 48.3

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณ (SE) เท่ากับ .335 แสดงว่า การประมาณค่าของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .335

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกองค์ประกอบของปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร และการใช้แนวคิดโคเซ็น นำมาหาเหตุผลด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า

1) การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การรายงาน การติดต่อประสานงานและการปรึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรในทุกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรญี่ปุ่น การโฮเร็นโซเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย เมื่อข้อมูลในการทำงานกระจายไปยังแผนกต่าง ๆ ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้จัดการ หรือแม้กระทั่งเพื่อนร่วมงานทั้งแผนกเดียวกันและต่างแผนกก็สามารถรับทราบแนวทางการทำงานที่ตรงกัน เมื่อเกิดปัญหาผู้จัดการหรือหัวหน้าสามารถรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถให้คำแนะนำได้ ในกรณีเตรียมแนวทางการแก้ไขแล้วสามารถนำเสนอต่อหัวหน้าเพื่อให้หัวหน้าอนุมัติหรือให้แนวทางการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานนั้นออกมาเสร็จสมบูรณ์อย่างมีคุณภาพ ปริมาณงานเสียลดลงทำให้ต้นทุนลดลง ระยะเวลาในการทำงานลดลง ความพึงพอใจของลูกค้ายิ่งเพิ่มขึ้น

2) ด้านการทำงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรญี่ปุ่นสนับสนุนการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมมือจากทั้งเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงหัวหน้างาน เพื่อวางแผนการทำงานให้งานบรรลุเป้าหมาย พนักงานก็เกิดแรงจูงใจในการรับผิดชอบงานที่กำหนด เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถร่วมมือกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาให้ได้ทันเวลาที่ทำให้กระบวนการรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นลดลง ต้นทุนการทำงานลดลง รายได้เพิ่มขึ้นและส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ เมื่อจำเป็นต้องมีการแก้ไขการทำงานแล้วหัวหน้าไม่ใส่ใจควรทำสิ่งที่ผิดพลาดให้หัวหน้าเห็นว่าสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดนี้ได้เพื่อให้หัวหน้ายอมรับ หากองค์กรไม่มีการร่วมมือกันทำงานย่อมส่งผลให้งานเกิดความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ ตามมา นอกเหนือจากนี้ การที่พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนปัญหาล้วนส่วนตัวนอกเหนือจากการทำงานจะส่งผลให้พนักงานแต่ละฝ่ายรู้ทัศนคติ พฤติกรรม ความชอบในแต่ละด้าน ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับพนักงานในแต่ละฝ่ายได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้งานดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร จากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มทำงานภายในบริษัทญี่ปุ่นซึ่งนั่นคือการอบรมปฐมนิเทศซึ่งเกี่ยวข้องกับ ประวัติองค์กร ค่านิยมองค์กร อัตลักษณ์ สภาพแวดล้อมการทำงาน ระเบียบการทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถปรับความเข้าใจให้เข้าใจในองค์กร ในระหว่างการทำงานมีการอบรมในงานทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ในเรื่องงานหรือมารยาทเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทักษะในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวัดระดับความรู้ความสามารถพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดสามารถสอบเพื่อไปแลกเปลี่ยนงานที่ศูนย์ญี่ปุ่นจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนา ศักยภาพส่วนบุคคลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการเรียนรู้พัฒนาตนเองโดยการจดบันทึกเกี่ยวกับปัญหา

ที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ไม่ทราบ หรือเรียนรู้จากการสังเกตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นแนวทางการทำงานของตนเอง หรือ การเรียนรู้จากการอ่านสิ่งที่ไม่เข้าใจด้วยตนเอง สิ่งที่เราพัฒนาบุคลากรคือให้พนักงานสามารถเสนอวิธีการหรือ หัวข้อในการฝึกอบรม การอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยี การอบรมเกี่ยวกับคำพูด ในขณะเดียวกันการอบรมที่มากเกินไป อาจส่งผลด้านลบกับพนักงาน

4) ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น จากการสัมภาษณ์พบว่า แนวคิดโคเซ็นส่งผลให้องค์กรพัฒนาในด้านต่าง ๆ พนักงานมีทักษะในการสื่อสารกับหัวหน้างานเพื่อขอแนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดปัญหาซ้ำจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ที่ กระบวนการทำงานสั้นไหล และเกิดของเสียจากการทำงานลดลง คุณภาพงานเพิ่มขึ้น สามารถนำเวลาไปพัฒนางานหรือศักยภาพด้านอื่นเพื่อนำงานมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนี้แนวคิดโคเซ็นสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลาย เช่น การปรับเวลาเริ่มงานให้ช้าลง หากเป็นบุคคลที่ขี้ลืม ควรจด บันทึกรายการหรือการแจ้งเตือนไว้ในมือถือเพื่อเตือนไม่ให้ลืม หรือ การทำรายงานส่งสามารถนำงานเก่ามาประยุกต์ใช้ ต่อยอดโดยที่สามารถประหยัดเวลาได้ แม้กระทั่งการจัดบ้านให้มีความเรียบร้อยก็สามารถนำแนวคิดโคเซ็นมา ประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลายส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่างๆ นอกเหนือจากการทำงานได้อีกด้วย

นอกเหนือจากนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับข้อเสนอแนะวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นซึ่งสามารถ สรุปว่า องค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานมากเกินไปส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน ระบบ การทำงานของญี่ปุ่นมีความยุ่งยากที่ต้องผ่านการเห็นชอบจากหลายฝ่าย ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และการ ประเมินผลการทำงานมักไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน ทำให้บางครั้งพนักงานไม่ทราบขั้นตอนการทำงานทำให้ คุณภาพของงานลดลง การที่การสื่อสารจะต้องเรียงกันตามลำดับชั้นสื่อสาร ส่งผลให้กระบวนการทำงานบางขั้นตอน เกิดความล่าช้า และบริษัทญี่ปุ่นควรปรับทัศนคติการทำงานเกี่ยวกับการทำงานล่วงเวลา อีกทั้งองค์กรญี่ปุ่นควรทำ ความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของ ประเทศไทย

อภิปรายผล

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑลจำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่า เพศที่แตกต่างกัน อายุที่แตกต่างกัน รายได้เฉลี่ยที่แตกต่างกัน และระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ 0.05

1) เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากโครงสร้างทางสังคมของชาว เอเชียยังมีการแบ่งแยกทางเพศอยู่ซึ่งอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่เพศหญิงให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานที่ แตกต่างจากเพศชาย

2) อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานที่มีอายุมากมักมี ประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าโดยอาจทำงานมาแล้วหลากหลายองค์กร มีความชำนาญเชี่ยวชาญ และมุ่งมั่นที่จะ ประสบความสำเร็จนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) รายได้เฉลี่ยที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน เมื่อพนักงานมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึงภาระงาน หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นตามไปด้วยส่งผลให้เกิดความกดดันในการทำงานสูงซึ่งอาจมีส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

4) ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ต่างกัน เมื่อพนักงานทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลายาวนานย่อมทราบถึงวัฒนธรรมการทำงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กรทำให้สามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยปัจจัยด้านประชากรศาสตร์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khampekkhruea (2016) พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระยะเวลาที่ทำงานและรายได้ที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

1) ด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้านการสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ พบว่า องค์กรญี่ปุ่นมีการแจ้งความคืบหน้าในการทำงานถึงแม้ว่างานที่ทำนั้นยังไม่สำเร็จลุล่วงก็ตาม อีกทั้งมีการปรึกษาปัญหาในการทำงานเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและขอความคิดเห็น ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนั้นการทำงานภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารในหลายระดับตั้งแต่เพื่อนร่วมงานไปจนถึงหัวหน้างานหรือผู้จัดการ การสื่อสารช่วยให้พนักงานสามารถรับทราบแนวทางการทำงานเดียวกันสามารถร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานมีคุณภาพ ปริมาณงานเสียลดลงทำให้ต้นทุนลดลง ระยะเวลาในการทำงานลดลง ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Muannarong (2020) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (โฮเร็นโซ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานและสามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมและช่วยให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ และ Phohanich (2014) กล่าวว่า การทำงานแต่ละวันแต่ละฝ่ายจะมีการโฮเร็นโซในฝ่ายเพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงาน เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านการทำงานเป็นทีม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า มีการรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมงาน ให้คำแนะนำ และร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งมีการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวซึ่งจะส่งผลให้การทำงานนั้นเป็นไปอย่างราบรื่นคิดเห็น ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนั้น การทำงานเป็นทีมทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อร่วมมือทำงานเป็นทีมก็ส่งผลให้เกิดปัญหาจากการทำงานลดลง อีกทั้งการทำงานเป็นทีมทำให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับพนักงานในแต่ละฝ่ายได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้งานดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต้นทุนการทำงานลดลง รายได้เพิ่มขึ้นและส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Tedjor (2560) ระบุว่า การทำงานด้วยการมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีการสื่อสารกับหัวหน้าในรูปแบบที่เป็นทางการ และองค์กรมีการนำทักษะความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้านพัฒนาบุคลากร พบว่า การที่กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงานจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีส่วนช่วยก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาการทำงานเพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพจากการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือเข้ารับการอบรมจาก

บริษัทและเมื่อพนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้นย่อมมีโอกาสในการไปศึกษาอบรมที่บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ดังนั้นย่อมส่งผลให้องค์กรเติบโตมีคุณภาพ ระยะเวลาในการทำงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Somjit (2017) พบว่า หลังจากการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบงานเสียได้จำนวนมากขึ้นทำให้ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อีกทั้งยังส่งผลทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดปริมาณงานเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นด้านการใช้แนวคิดโคเซ็น พบว่าการปรับปรุงงานควรเริ่มต้นจากตัวของพนักงานทุกคน โดยพนักงานแต่ละคนมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันแต่ก็สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อีกทั้งยังมีส่วนช่วยทำให้ทักษะการทำงานของพนักงานดีขึ้น และส่งผลให้องค์กรพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนั้น เมื่อมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วเมื่อเกิดปัญหาซ้ำ พนักงานจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ส่งผลให้กระบวนการทำงานสั้นลง และเกิดของเสียจากการทำงานลดลง คุณภาพงานเพิ่มขึ้น และพนักงานสามารถนำเวลาที่เหลืออยู่ไปพัฒนางานหรือศักยภาพด้านอื่นเพื่อให้งานมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร นอกเหนือจากนั้นแนวคิดโคเซ็นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลายเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่างๆ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Wannarot (2017) พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และมีการให้ข้อคิดเห็นว่า การสนับสนุนกิจกรรมโคเซ็นและทำให้เป็นมาตรฐานส่งผลให้มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

- เชิงนโยบาย

องค์กรญี่ปุ่น ควรให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางเพศและความหลากหลายทางเพศ เพื่อก่อให้เกิดองค์กรที่มีความหลากหลายความคิด หลากหลายทัศนคติ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพงาน ปริมาณงาน และรายได้เฉลี่ยของพนักงานที่ควรได้รับ และพนักงานในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคลภายใน ควรแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความคืบหน้าในการทำงานให้หัวหน้ารับทราบแม้ว่างานนั้นยังไม่สำเร็จก็ตาม เพื่อรับทราบปัญหา ข้อคิดเห็น หรือปรึกษาปัญหาในการทำงานกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา และขอความคิดเห็นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งควรพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน เพื่อให้พนักงานมีทักษะความรู้ ความสามารถ และพนักงานในองค์กรควรร่วมมือกันในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและการทำงานมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1) ควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่แบบเจาะลึกตามความเหมาะสม นอกเหนือจากกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลแล้วยังมีเขตพื้นที่อื่น ๆ ที่น่าสนใจ เช่น ศึกษาจากนิคมอุตสาหกรรมไดโนเสาร์อุตสาหกรรมหนึ่ง หรือจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง เป็นต้น

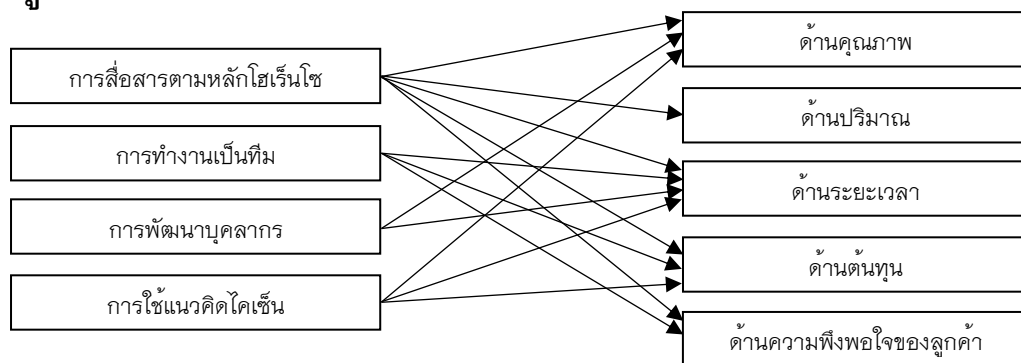
2) ควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในพื้นที่ 2 พื้นที่ที่มีความแตกต่างกันอย่างไร

3) ควรศึกษาเพิ่มเติมเพื่อค้นหาวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น เพื่อสร้างรูปแบบ (Model) ที่เหมาะสมต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ๆ

4) ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น

5) ควรพัฒนาการวิจัยในหัวข้อนี้ โดยเริ่มต้นจากการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพนำ เพื่อค้นหาตัวแปรและสร้างเครื่องมือในการวิจัยที่เหมาะสมกับบริบทของบริษัทญี่ปุ่นแล้ว จึงใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวแทนทดสอบสมมติฐานที่เกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามงานวิจัย

องค์ความรู้ใหม่



จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบไปด้วย การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรและการใช้แนวคิดโคเซ็น ซึ่งข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาแล้วนั้นพบว่า ปัจจัยแต่ละด้านล้วนส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านระยะเวลา ด้านต้นทุน และด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีรายละเอียดของความสัมพันธ์แต่ละด้านดังนี้

1) การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซ ประกอบด้วย การรายงาน การติดต่อและการประสานงาน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรควรมีไม่ใช่แค่องค์กรญี่ปุ่น การสื่อสารตามหลักโฮเร็นโซเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน การสื่อสารกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน ทำให้รับทราบแนวทางการทำงานที่ตรงกันจะส่งผลให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายนอกเหนือจากนั้นการสื่อสารทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง อีกทั้งเมื่อเกิดข้อผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ก็ตาม ควรแจ้งหัวหน้างาน หรือผู้รับผิดชอบในงาน และเมื่อมีการสื่อสารกันภายในองค์กรย่อมส่งผลให้เกิดการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน ด้านปริมาณ ด้านระยะเวลา

2) การทำงานเป็นทีม ในองค์กรไม่สามารถทำงานเพียงลำพังได้ เมื่อร่วมมือทำงานเป็นทีมส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงาน และเมื่อเกิดปัญหาก็สามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้ มีความจริงใจ ช่วยเหลือ มีน้ำใจและ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อประสบความสำเร็จส่งผลให้บริษัทมีกำไร มีรายได้นำไปสู่การพัฒนา

บุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านระยะเวลา ด้านต้นทุน และด้านความพึงพอใจของลูกค้า

3) การพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากรภายในองค์กร สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ทั้งด้านความรู้เพิ่มพูนขึ้น มีการประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพและด้านระยะเวลา

4) การใช้แนวคิดโคเซ็น หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ละเล็กละน้อย อย่างค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการทำงาน ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้น อย่างมีจิตสำนึกที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานและให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลาและด้านต้นทุน

องค์ความรู้นี้ยังแสดงรายละเอียดให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ในแต่ละด้านว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในแต่ละด้านอย่างไร เพื่อที่องค์กรหรือบริษัทญี่ปุ่นสามารถนำองค์ความรู้ใหม่นี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในแต่ละด้านว่าจะสามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างไร เพื่อให้วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นเมื่อองค์กรนำองค์ความรู้ใหม่นี้ไม่ว่าจะองค์กรญี่ปุ่น องค์กรของไทย หรือองค์กรข้ามชาติ สามารถนำมาปรับใช้จะสามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ต้นทุนในการทำงานลดลง ระยะเวลาในการทำงานลดลง ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นและจะก่อให้เกิดผลที่ดีกับองค์กรต่อไป

References

- Bangkok Biz News. (2021). *'JETRO' Points Out Japanese Companies in Thailand Ignore Covid, Add 400 More Businesses*. Retrieved June 6, 2021, from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/929825>
- Bangkok Insight. (2021). *JETRO Pointed out that Thailand is Still an Attractive Investment, Even Though the Political Situation is Still Worrying*. Retrieved June 10, 2021, from <https://www.thebangkokinsight.com/444223>
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Denzin, N. K. (2009). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>
- Department of Foreign Trade. (2018). *Manual for the use of Trade Privileges Japan GSP Project, JTEPA, and AJCEP*. Bangkok: Department of Foreign Trade.
- Eitaro, K. (2014). *If you change the way you work by just 1%, you will be able to outperform the other 99%*. [99% no hito ga shiteinai 1% no shigoto no kotsu]. (Phahanich, T., Translator). Bangkok: We Learn. (2012).

- Fact-Link Japan-Thailand Industrial Directory. (2021). *Companies listed on Fact-Link Thailand*. Retrieved June 28, 2021, from https://fact-link.com/special_list.php?offset=30&lang=th
- Firkola, P. (2006). Japanese Management Practices Past and Present. *Economic Journal of Hokkaido University*, 35(1), 115–130.
- Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese Management Practices*. New York: Business Expert Press.
- Kanjanawasee, S. (2001). *Choosing the Right Statistics for Research*. Bangkok: Boonsiri printing.
- Khampekkhrua, R. (2016). *The Relationship Between Organizational Culture and Job Performance A Case Study of a Thai-Japanese Company*(Unpublished Independent Study). Bangkok: Thai-Nichi Institute of Technology.
- Kongnonkok, P. (2018). *Opinions Towards Japanese Administrative Styles and Job Satisfaction Among Thai Employees Working for Japanese Companies in Amata Nakorn Industrial Estate, Chonburi Province*(Unpublished Independent Study). Burapha University.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Muanmaroeng, P. (2020). *Impacts of Work Cultures in Japanese Companies on Work Performance in 304 Industrial Park Prachinburi Province*(Unpublished Independent Study). Ramkhamhaeng University.
- Pattiyathanee, S. (2003). *Educational Measurement* (2nd ed.). Kalasin: Prasan Printing.
- Pawasarn, W. (2019). *KAIZEN* (Handout of HRM-407 Kaizen Management). Bangkok: Thai-Nichi Institute of Technology.
- Pongbungor, O. (2020). *Handout of BUS-301; Japanese Organizational Culture and Human Resource Management*. Bangkok: Thai-Nichi Institute of Technology.
- Rupawichet, P. (2011). *Management Style Learning: Cross Culture Manage*. Bangkok: Duangkamol.
- Siengthai, S. (2015). Japanese-Style Human Resource Management in Thailand. *Japanese Studies Journal*, 32(2), 1–17.
- Somjit, N. (2017). *Enhancing the Productivity of the Quality Control Department*(Independent Study). Thai-Nichi Institute of Technology.

- Tedjor, K. (2018). *A Study of Organizational Communication, Teamwork and Organizational Culture Affecting Employees' Effectiveness in MFEC Public Company Limited*(Independent Study). Bangkok University.
- Wannarot, S. (2017). *The Increasing of Performance Efficiency by Using Kaizen Concepts: Case Study S Pund Company, Ltd.*(Master of Business Administration). Rajabhat Rajanagarindra University.
- Warintaranwat, S. (2011). Perspectives from the Survey Data on the Status Education Project and Trend of Business Relocation of Japanese Companies to Thailand. *TPA News*, 16(187), 50–51.