

ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2565



ผู้ช่วยศาสตราจารย์

นางสาวสุธากานต์ สุกุลทองอร่าม

ผู้วิจัย

*บ.ร.*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

*พ.ด.*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

*Virolina Raomany*

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

*ช.น.*

ชนัยนันท์ ชนนท์พัฒน์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติ ญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากบุคลากรหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุริม โอทกานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ความรู้ คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตลอดการศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อน ๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันที่สำคัญจนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จ รวมถึงขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันเป็นส่วนสำคัญต่องานวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้สนใจศึกษา หากงานวิจัยในครั้งนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

สุธากานต์ สกุลทองอร่าม

ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ATTITUDES OF THAI EXECUTIVES ON JAPANESE MANAGEMENT THAT AFFECT WORK EFFICIENCY

สุธาภานต์ สกุลทองอร่าม 6350170

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., ธนยพันธ์ รัตนที่พัฒน์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1.การบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) 2.การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) 3.ระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นคนไทยที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารและมีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 30 คน และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถามสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้างและใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่ออธิบายถึงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีทัศนคติเชิงบวกด้านการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ในขณะที่การบริหารงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) และการบริหารงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) มีทั้งทัศนคติเชิงบวกและทัศนคติเชิงลบ นอกจากนี้ การบริหารงานทั้ง 3 ด้าน ยังคงพบอุปสรรคที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งมีทั้งอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

คำสำคัญ : ไคเซ็น (Kaizen)/ โฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)/ ระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5 นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ	6
2.1.1 ความหมายของทัศนคติ	6
2.1.2 องค์ประกอบของทัศนคติ	6
2.1.3 ประเภทของทัศนคติ	7
2.1.4 หน้าที่ของทัศนคติ	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ	8
2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ	8
2.2.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพ	8
2.2.3 ระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	9
2.2.4 การวัดประสิทธิภาพ	9
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)	9
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)	12
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการตัดสินใจแบบริงิปุ่ (Ringi System)	13

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>16</b>
3.1 รูปแบบของงานวิจัย	16
3.2 แหล่งของข้อมูล	16
3.3 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	16
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	17
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	17
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	18
<b>บทที่ 4</b>	
<b>ผลการวิจัย</b>	<b>19</b>
4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	19
4.2 ทักษะของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารงานด้วยแนวคิด ไคเซ็น (Kaizen)	21
4.2.1 อุปสรรคของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)	22
4.3 ทักษะของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)	24
4.3.1 อุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)	25
4.4 ทักษะของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)	27
4.4.1 อุปสรรคของระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)	30
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>32</b>
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	32
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ	34
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	36
ภาคผนวก	40
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	41
ประวัติผู้วิจัย	43



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 แสดงผลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	19





## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แหล่งที่มาของเงินลงทุนจากต่างประเทศที่ขอรับการส่งเสริม 10 อันดับแรก	2
1.2 การลงทุนของต่างชาติในนิติบุคคลที่จัดตั้งในไทย	2
4.1 แสดงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)	21
4.2 แสดงอุปสรรคของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)	23
4.3 แสดงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)	24
4.4 แสดงอุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)	26
4.5 แสดงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)	28
4.6 แสดงอุปสรรคของระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment : FDI) เป็นธุรกรรมการลงทุนที่ผู้ลงทุนที่มีถิ่นฐานจากต่างประเทศมีต่อธุรกิจที่มีถิ่นฐานในประเทศ ประกอบด้วยเงินลงทุนในทุนเรือนหุ้น (Equity capital) ซึ่งหมายถึงการลงทุนด้วยการถือหุ้นที่มีสิทธิ์ร่วมในการบริหารกิจการตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป การกั๊ยระหว่างบริษัทในเครือ กำไรที่นำกลับมาลงทุน ตราสารหนี้ และสินเชื่อการค้าที่เป็นธุรกรรมระหว่าง บริษัทในเครือด้วยกัน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) ประเทศไทยเป็นอีกหนึ่งแหล่งลงทุนในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่นักลงทุนชาวต่างชาติให้ความสนใจ ด้วยภูมิประเทศที่มีพื้นที่กว้างขวางถึง 513,000 ตารางกิโลเมตร มีประชากรกว่า 66.56 ล้านคน และมีระบบสาธารณูปโภคที่มีมาตรฐาน รวมถึงภาครัฐที่มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ โดยการให้สิทธิประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่นักลงทุน อาทิเช่น สิทธิประโยชน์การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล สิทธิประโยชน์การยกเว้นอากรนำเข้าเครื่องจักร เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2564) นอกจากนี้ จากการจัดอันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business) ประจำปี 2020 ของธนาคาร โลก (The World Bank) ซึ่งใช้ดัชนีชี้วัด 10 ด้านที่ครอบคลุมตั้งแต่การเริ่มจัดตั้งธุรกิจจนถึงการปิดกิจการ พบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 21 จาก 190 ประเทศทั่วโลก และมีอันดับที่สูงกว่าการจัดอันดับในปี 2019 ถึง 6 อันดับ ซึ่งการจัดอันดับความยากง่ายในการทำธุรกิจของธนาคาร โลกนั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาของเศรษฐกิจ เพราะข้อมูลนี้เหล่านี้จะเป็นตัวช่วยประกอบการตัดสินใจรวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนได้เป็นอย่างดี

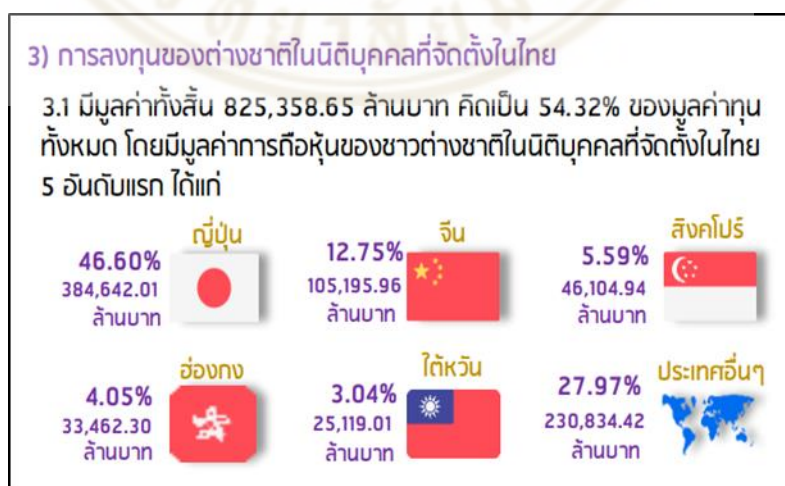
จากข้อมูลสถิติของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) พบว่าในปี 2563 มีการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนของต่างชาติทั้งหมด 907 โครงการ หากพิจารณาเป็นรายประเทศ พบว่า ประเทศญี่ปุ่นมีจำนวนโครงการที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยมากที่สุด คือ 211 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 23 ของโครงการลงทุนต่างประเทศทั้งหมด โดยมีมูลค่าเงินลงทุนทั้งสิ้น 75,946 ล้านบาท

แหล่งที่มาของเงินลงทุนจากต่างประเทศที่ขอรับการส่งเสริม 10 อันดับแรก

อันดับที่	แหล่งที่มา	จำนวนโครงการ	เงินลงทุน (ล้านบาท)
1	ญี่ปุ่น	211	75,946
2	จีน	164	31,465
3	สหรัฐอเมริกา	39	24,555
4	เนเธอร์แลนด์	72	18,688
5	ฮ่องกง	76	16,375
6	สิงคโปร์	111	16,365
7	ไต้หวัน	56	11,655
8	สวีตเซอร์แลนด์	19	4,568
9	เยอรมนี	21	3,090
10	มาเลเซีย	18	2,644

ภาพที่ 1.1 แหล่งที่มาของเงินลงทุนจากต่างประเทศที่ขอรับการส่งเสริม 10 อันดับแรก  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2563)

นอกจากนี้ ชาวญี่ปุ่นยังเป็นผู้ที่มีมูลค่าการถือครองหุ้นมากที่สุดในกลุ่มของนิติบุคคลชาวต่างชาติที่จัดตั้งนิติบุคคลในประเทศไทย โดยเฉพาะในพื้นที่การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) นั้น เป็นนิติบุคคลชาวญี่ปุ่นถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 46.60 ของมูลค่ารวมทั้งหมด (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564) ซึ่งการเข้ามาลงทุนเพื่อดำเนินกิจการในประเทศไทยของชาวญี่ปุ่นนั้น ไม่เพียงแต่จะเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจในภาคการผลิต แต่ยังเป็นการเพิ่มการจ้างงาน และการถ่ายทอดความรู้ในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานตามแบบฉบับของบริษัทญี่ปุ่นให้กับบุคลากรคนไทยอีกด้วย



ภาพที่ 1.2 การลงทุนของต่างชาติในนิติบุคคลที่จัดตั้งในไทย  
ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2564)

ปรินดา คงโนนคอก, และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (2561) ระบุว่าพนักงานคนไทยส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อการบริหารงานในแบบญี่ปุ่น โดยเฉพาะปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมและปัจจัยด้านการสื่อสารแบบ ‘โฮ-เร็น-โซ’ (Ho-Ren-So) ซึ่งพนักงานชาวไทยเห็นว่าปัจจัยทั้งสองด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพวกเขา ในส่วนด้านการจัดการองค์กรพบว่าพนักงานชาวไทยมีความพึงพอใจในด้านระบบการสื่อสารและการสั่งการภายในองค์กร สอดคล้องกับ ปรานี หมั่นมะเริง (2563) ที่กล่าวว่า พนักงานที่ทำงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานด้านการทำงานเป็นทีมมากที่สุด และให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพของงานมากที่สุด โดยวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ระบบอาวุโส และการติดต่อประสานงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ การจัดการสไตล์ญี่ปุ่นและกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่มีมาตรฐานชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด (บุญญาคนาสมบูรณ์, 2563)

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่าพนักงานคนไทยมีความเห็นต่อวัฒนธรรมในการทำงานแบบญี่ปุ่นไปในทิศทางเดียวกัน คือ เห็นด้วย พึงพอใจ และมองว่าวัฒนธรรมในการทำงานแบบญี่ปุ่นส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในทางกลับกัน คนญี่ปุ่นกลับมองว่า ในการทำงานร่วมกับคนไทย ยังมีอุปสรรคเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานหลายด้าน บุญชู ตันดิรัตน์สุนทร (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารคนญี่ปุ่นพบอุปสรรคเกี่ยวกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้บริหารคนไทย เช่น การ Rotation ที่องค์กรญี่ปุ่นมุ่งเน้นเรื่องการเป็น Generalist มากกว่า Specialist รวมถึงอุปสรรคด้านการสื่อสาร นอกจากนี้ ผู้จัดการคนญี่ปุ่นมองว่าผู้จัดการคนไทยยังขาดการคิดเป็นระบบและยังขาดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา จึงทำให้ไม่สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีเท่าที่ควร (สุนันทาเสียงไทย, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นยังพบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้จัดการคนไทยในหลายด้าน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาทัศนคติต่อการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นของผู้บริหารคนไทย เพื่อค้นหามุมมองในอีกด้านหนึ่ง ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากมุมมองของผู้บริหารคนญี่ปุ่น และผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรคนไทยระดับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ในอนาคต

## 1.2 คำถามวิจัย

ผู้บริหารคนไทยมีทัศนคติด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ใน 3 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)
2. การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)
3. ระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา : การศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติต่อการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยศึกษาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ การบริหารงานด้วยหลักแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) และระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

2. ขอบเขตด้านเครื่องมือ : ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้บริหารคนไทยที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 30 คน

## 1.5 นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

1. ทัศนคติด้านการบริหารงาน หมายถึง ความคิด มุมมอง ความรู้สึกของบุคคลหนึ่งที่มีต่อการบริหารงาน ซึ่งอาจเกิดจากประสบการณ์หรือค่านิยมของบุคคลนั้น

2. ไคเซ็น (Kaizen) หมายถึง การปรับปรุงขั้นตอน วิธีการ รวมถึง รูปแบบในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. โฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) หมายถึง การรายงาน การติดต่อ และการปรึกษา ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน ให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ

4. ระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) หมายถึง ระบบการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารในแต่ละระดับชั้น โดยคำนึงถึงปัจจัยรอบด้านก่อนการตัดสินใจ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยที่มีต่อการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น
2. ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการสร้างผู้บริหารคนไทยได้ในอนาคต



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ

##### 2.1.1 ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ คือ ความรู้สึก หรือสภาวะทางจิตใจที่เป็นด้านบวกหรือลบ เกี่ยวกับสิ่งของ ผู้คน และเหตุการณ์ต่าง ๆ และเนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่ซับซ้อน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของทัศนคติจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2016)

นันทพร เขียนดวงจันทร์, ขวัญกมล คอนขวา, และสรียา วิจิตรเสถียร (2019) ได้กล่าวถึงนิยามทัศนคติของ Gibson (2000) ซึ่งอธิบายว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่ยึดติดกับบุคลิกภาพของบุคคล มีโครงสร้างเป็นความรู้สึก หรือความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะบ่งบอกถึงการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และส่งผลต่อการสนองของบุคคลในเชิงบวกหรือลบต่อสถานการณ์ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้น

นอกจากนี้ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้หรือจากประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล ทัศนคติสามารถปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงได้ บนพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจ (พิศมัย เสรีขจรกิจเจริญ และบุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ, 2561)

##### 2.1.2 องค์ประกอบของทัศนคติ

Schiffman & Kanuk (2004) ได้กล่าวถึงแนวคิดของทัศนคติว่ามีองค์ประกอบสามอย่าง (Tricomponent Attitude Model) ได้แก่

- องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive Component) หมายถึง ความเชื่อ ความรู้ และความคิดต่อที่หมายของทัศนคติ
- องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง การตอบสนองทางอารมณ์ เช่น ชอบหรือไม่ชอบต่อที่หมายของทัศนคติ
- องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Conation Component) หมายถึง การตอบสนองด้วยการกระทำ รวมถึงแนวโน้มการแสดงออกต่อที่หมายของทัศนคติ

ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน และสามารถส่งผลให้เกิดพฤติกรรมของบุคคล รวมถึงสามารถโน้มน้าวให้เกิดการแสดงออกในรูปแบบที่แตกต่างกัน

นอกจากแนวคิดทัศนคติมี 3 องค์ประกอบ ในข้างต้นแล้ว ยังมีนักจิตวิทยาที่กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติอีก 2 แนว (ชูชัย สมิทธิไกร, 2563) ดังนี้

- ทัศนคติมีสององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านปัญญาและด้านความรู้สึก ซึ่งสององค์ประกอบนี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลร่วมกัน โดยนักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่ Katz (1960) และ Rosenberg (1965)

- ทัศนคติมีเพียงองค์ประกอบเดียว คือ องค์ประกอบด้านความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกทางบวกหรือทางลบ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ โดยนักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่ Thurstone (1959) Insko (1967) และ Fishbein & Ajzen (1975)

### 2.1.3 ประเภทของทัศนคติ

ทัศนคติสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

- ทัศนคติในทางบวก (Positive Attitude) คือ ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ดีหรือ ยอมรับ ความพอใจ เช่น นักศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีต่อการโฆษณา เพราะวิชาการโฆษณาก่อให้เกิดประโยชน์ให้ บุคคลได้มีอิสระทางความคิด

- ทัศนคติในทางลบ (Negative Attitude) คือ การแสดงออก หรือความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อม ในทางที่ไม่พอใจ ไม่ดีไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย เช่น นิดไม่ชอบคนเลี้ยงสัตว์เพราะเห็นว่าทารุณสัตว์

- การไม่แสดงออกทางทัศนคติหรือมีทัศนคติเฉย ๆ (Negative Attitude) คือ มีทัศนคติ เป็นกลางอาจจะเพราะว่าไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ หรือในเรื่องนั้น ๆ เราไม่มีแนวโน้ม ทัศนคติอยู่เดิมหรือไม่มีแนวโน้มทางความรู้ในเรื่องนั้น ๆ มาก่อน (ดารณี พานทอง, 2542)

### 2.1.4 หน้าที่ของทัศนคติ

งานวิจัยของ มัลลิกา รัศมีศรีตระกูล, และพิรภาว ทีวีสุข (2563) ได้กล่าวถึงหน้าที่หรือกลไกของทัศนคติตามแนวคิดของ Katz (1960) ว่ามีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- เพื่อใช้สำหรับการปรับตัว หมายความว่า ตัวบุคคลทุกคนจะอาศัยทัศนคติเป็นเครื่องยึดถือ สำหรับการปรับพฤติกรรมของตนให้เป็นไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนสูงที่สุดและให้มีผลเสียน้อยที่สุด



- เพื่อป้องกันตัว โดยปกติในทุกขณะคนทั่วไปมักจะมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับความจริงในสิ่งซึ่งเป็น ที่ขัดแย้งกับความนึกคิดของตน
- เพื่อการแสดงความหมายของค่านิยม ทักษะคตินั้นเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมต่าง ๆ ซึ่งจะใช้สำหรับสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมต่าง ๆ ในลักษณะที่จำเพาะเจาะจงยิ่งขึ้น
- เพื่อเป็นตัวจรรยาบรรณและเป็นความรู้ หมายถึง ทักษะคติจะเป็นมาตรฐานที่ตัวบุคคลจะสามารถใช้ประเมินและ ทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่รอบตัวเขา ด้วยกลไกดังกล่าวนี้เองที่ทำให้ตัวบุคคลสามารถรู้และ เข้าใจถึงระบบและระเบียบของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเขาได้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

### 2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554)  
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์กร ให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด และให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things) (พีรญา ชื่นวงศ์, 2560)

### 2.2.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพ

งานวิจัยของ ปานิสรา ทิตาทร (2560) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Peterson and Plowman, (1989) เกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพว่ามี 4 ประการ ดังนี้

- คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง งานต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ได้มาตรฐาน สร้างประโยชน์และความพึงพอใจให้กับผู้ผลิตและผู้ใช้และควรก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ
- ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง งานที่เกิดขึ้น จะต้องมีความเหมาะสมตามที่กำหนดใน แผนงาน หรือตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้
- เวลา (Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง ตามหลักการเหมาะสมกับงาน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หมายถึง (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมด จะต้องเหมาะสมกับงานและมีประสิทธิภาพ ลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

### 2.2.3 ระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ (ชัยวุฒิ เทโพธิ์ และ พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, 2563) ดังนี้

- ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณตามความต้องการและมีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจ โดยใช้ทรัพยากรน้อย และเป็นบุคคลที่มีวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
- ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจ หน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่า น้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน องค์กรมีกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน และมีอุปสรรคน้อยที่สุด

### 2.2.4 การวัดประสิทธิภาพ

การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีแนวความคิด 3 ประการ (พิรญา ชื่นวงศ์, 2560) ดังนี้

- การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) ซึ่งประสิทธิภาพในที่นี้ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการได้มา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย
- แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมาย ตามแนวความคิดนี้ มุ่งที่การกระทำในรูประบบซึ่งหมายความว่า เป้าหมายไม่ได้อยู่นิ่งกับที่ แต่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา
- การเน้นเรื่องพฤติกรรม เป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว หรือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์กรจะสามารถบรรลุถึงได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

Kaizen หรือที่ในภาษาไทยเรียกว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คนญี่ปุ่นมีมุมมองว่าการปรับปรุงเป็นเรื่องของทัศนคติ เป็นพลังความเชื่อว่ามนุษย์สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) นี้

เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประเทศญี่ปุ่นมีการพัฒนาประเทศหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนกลายมาเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่ทั่วโลกยอมรับ โดยใช้แนวทางผ่านกระบวนการ 5 ช่วงเวลาคือ

ช่วงที่หนึ่ง : ระยะเวลาของการรับเอาความรู้และเทคโนโลยีจากชาติตะวันตก ไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกาหรือยุโรปแล้วนำมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมของตัวเอง

ช่วงที่สอง : ระยะเวลาของการเร่งระดมผลิตสินค้าให้มีปริมาณตอบสนองโดยอาศัยแนวคิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) จากอุปสงค์ความต้องการที่มากกว่า อุปทานความสามารถจากกำลังผลิตในช่วงหลังสงครามโลก

ช่วงที่สาม : ระยะเวลาการปรับปรุงด้านคุณภาพโดยนำแนวคิดการจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มาใช้ ซึ่งเป็นนโยบายของการสร้างชาติญี่ปุ่น

ช่วงที่สี่ : ระยะเวลาของการผลิตที่มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการตามหลักการการเพิ่มผลผลิต ที่นำเอาเรื่องการลดสิ่งที่ไม่จำเป็น มาใช้ในทุกระบวนการเพื่อให้ทุกขั้นตอนการผลิตเป็น Value Stream หรือการเน้นคุณค่าทุกกิจกรรม หากกิจกรรมใดที่ไม่มีคุณค่าให้เลิก หากเลิกไม่ได้ก็ให้ลด คือให้เพียงพอเท่าที่จำเป็น

ช่วงที่ห้า : ระยะเวลาขยายแนวคิดและกิจกรรมไปสู่การจัดการความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เนื่องจากพลังอำนาจของเทคโนโลยีและตลาดที่ขยายออกไปเป็นตลาดสากล ทำให้การพัฒนาอุตสาหกรรมมองกระบวนการทั้งหมดเป็นการบริหารที่ต้องสัมพันธ์กันหลากหลายมิติ

แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) นี้ถูกนำมาใช้ในการทำงานในองค์กรของญี่ปุ่นอย่างแพร่หลาย โดยมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรทุกระดับ ตั้งแต่พนักงานทั่วไปจนถึงระดับผู้บริหาร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องของทุกคนที่ต้องตระหนักร่วมกัน โดยมีหลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ทุกคนต้องตระหนักและมีส่วนร่วม
2. พัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่มีสิ้นสุด
3. บุคลากรมีศักยภาพในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาโดยนำเสนอไอเดียของฝ่ายหรือ

แผนกตนเอง

4. สนองความต้องการและเพิ่มพูนความพึงพอใจของลูกค้า

ด้วยหลัก 4 ประการในข้างต้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนในองค์กรจะต้องเข้าใจร่วมกันว่า “ไม่มีสิ่งที่ดีที่สุดในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานและต้องพึงระลึกให้ตัวเองเปิดรับฟังความเห็นจากเพื่อนร่วมงานเหมือนเป็นน้ำครึ่งแก้ว” (ศักชัย อรุณรัศมีเรือง, 2556)

งานวิจัยของ บุญญาดา นาสมนุรณ (2563) พบว่า กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากการจัดการที่มีมาตรฐานชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด และกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากการทำกิจกรรมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้จัดการ ทำให้เกิดการนำเสนอ ปรีกษา และเห็นผลลัพธ์ จึงช่วย ผลักดันประสิทธิภาพในการทำงานได้

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไม่เพียงแต่มีประโยชน์ต่อองค์กร คือช่วยปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนได้เท่านั้น แต่ยังมีประโยชน์ต่อตัวพนักงาน ที่จะสามารถพัฒนาความคิดเชิงบวก และนำแนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไปประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันได้ รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้นั้น จะช่วยให้พนักงานเกิด แรงผลักดัน มีความกระตือรือร้น รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และพร้อมที่จะ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ปารดา บัณฑุรนิพิท, 2555)

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ย่อมมีอุปสรรคตามมา เช่นกัน งานวิจัยของปารดา บัณฑุรนิพิท (2555) กล่าวถึงอุปสรรคในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) เช่น การต่อต้านจากผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากการถ่ายโอนอำนาจบริหารบางเรื่องไปยังหัวหน้าทีม โครงการ อาจส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางรู้สึกว่าถูกลดบทบาทได้ รวมถึงอุปสรรคข้อจำกัดด้านเวลา และการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน อาจทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้ และทำให้รู้สึกเหนื่อยได้ สอดคล้องกับ Nakagawa (2013) ที่พบว่า อุปสรรคในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) มักพบในเคส ที่เป็นนโยบายจากผู้บริหารระดับบน และมีผู้บริหารระดับกลางเป็นหัวเรือหลักในการดำเนินการ เมื่อถึงเวลาปฏิบัติจริง กลับไม่ใช่การมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน แต่เป็นเพียงการปฏิบัติตาม ของกลุ่มหนึ่งที่ทุ่มเททำงานสุดกำลังจนวินาทีสุดท้าย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงทำให้เกิด ความเหนื่อยล้าตามมาในภายหลัง ส่งผลให้การปรับปรุงนั้น ไม่เกิดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ปัญหา การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับพนักงานที่ไม่ทั่วถึงองค์กร ยังเป็นอีกหนึ่งอุปสรรคต่อการมี ส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) เช่นกัน (อดิเรก เพ็ชรรัตน์, 2554)

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เรน-โซ (Ho-Ren-So)

Ho-Ren-So เป็นคำย่อมาจากคำในภาษาญี่ปุ่น 3 คำ คือ Hokoku (報告) Renraku (連絡) และ Sodan (相談) ซึ่งเป็นคำที่บ่งบอกพื้นฐานของการสื่อสารธุรกิจของญี่ปุ่น โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

1. Hokoku หมายถึง การรายงานความคืบหน้า การเปลี่ยนแปลง หรือสิ่งอื่น ๆ รวมถึงผลลัพธ์ของงานที่ได้รับมอบหมายให้กับหัวหน้าทราบ
2. Renraku หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจำเป็น ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทราบ
3. Sodan หมายถึง การปรึกษา เพื่อขอความเห็นและคำแนะนำเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการปรึกษาหัวหน้างาน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข

โดยช่องทางในการสร้างกระบวนการรายงาน ติดต่อ และปรึกษานั้นมีได้หลายวิธี ตั้งแต่การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร อีเมล และเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ซึ่งจะต้องเลือกวิธีการติดต่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื้อหา ความสำคัญและต้องตระหนักถึงจุดประสงค์ในการสื่อสารว่าไม่ได้เป็นเพียงการส่งต่อข้อความหรือความคิด ไปยังผู้รับสารเท่านั้น แต่ต้องเป็นการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร รวมถึงต้องมีความชัดเจนในการสื่อสารโดยใช้หลัก 5W1H และแยกข้อเท็จจริงกับความคิดเห็นออกจากกันเพื่อความเที่ยงตรงของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร Ho-Ren-So จึงเป็นเครื่องมือในการสื่อสารทางธุรกิจที่สำคัญตามวัฒนธรรมทำงานของญี่ปุ่น ซึ่งช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Naoki Kameda, 2013)

หลักการของ Ho-Ren-So นั้นเป็นหลักการที่นำมาสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรญี่ปุ่น และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทย เนื่องจากในปัจจุบัน สังคมการทำงานในองค์กรของไทยเป็นลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Top-down Management ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาวุโสน้อยกว่าไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องคอยรักษาหน้าของผู้บังคับบัญชาที่อาวุโสกว่า องค์กรไทยจึงควรเปลี่ยนการบริหารองค์กรเป็นลักษณะแบบ Bottom-up โดยการนำหลักการของ Ho-Ren-So เข้ามาปรับใช้ เนื่องจากการ Ho-Ren-So เป็นระบบการสื่อสารที่เน้นให้ผู้สื่อสารมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือแนวคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น การนำแนวคิด Ho-Ren-So เข้ามาใช้ในการ Morning Brief เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน รวมถึงทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน เพื่อหาทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันต่อไป (ศิริวุฒิ รุ่งเรือง, 2560)

งานวิจัยของ ปรีนดา คง โนนกอก และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (2561) พบว่า พนักงานคนไทยในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยหลัก Ho-Ren-So และให้ความสำคัญกับการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงาน รวมถึงการปรึกษาและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เพราะทำให้งานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ขัดแย้งกับงานวิจัยของ รัชณี ปิยะธำรงชัย (2561) ที่กล่าวว่าในองค์กรญี่ปุ่น การ Ho-Ren-So เป็นการรายงานความก้าวหน้าของงานในแต่ละช่วงระยะเวลาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ รวมถึงการแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ เพื่อหาทางแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นสิ่งที่คนญี่ปุ่นปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง แต่ในองค์กรญี่ปุ่นที่มีการจ้างงานพนักงานคนไทยกลับพบว่าพนักงานคนไทยมักไม่ปฏิบัติตามหลักการของ Ho-Ren-So อีกทั้งยังมีพฤติกรรมในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ พนักงานคนไทยขาดความสม่ำเสมอในการรายงานความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเกิดปัญหา มักหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ปรึกษาหัวหน้าหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้หัวหน้าคนญี่ปุ่นไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

ด้วยวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เน้นความสำคัญของ “กลุ่ม” การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จึงมักเป็นการตัดสินใจร่วมกันในลักษณะของฉันทามติมากกว่าการตัดสินใจของผู้มีอำนาจเพียงคนเดียว กระบวนการตัดสินใจในองค์กรญี่ปุ่นมีระบบที่เรียกว่า ระบบริงกิ (Ringi System)

ซึ่งคำว่า Ringi เป็นคำในภาษาญี่ปุ่นสองคำที่นำมาประกอบกัน โดยคำแรกคือคำว่า Rin หมายถึง การยื่น การส่ง และคำที่สองคือคำว่า Gi หมายถึง ความคิดเห็น หรือข้อเสนอ ซึ่งเมื่อนำทั้งสองคำมารวมกัน จะหมายถึงการยื่นข้อเสนอ หรือความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ให้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า Ringi System จึงเป็นระบบที่ใช้ในกระบวนการขออนุมัติ โดยมีเอกสารคำขอที่เรียกว่า ริงกิโชะ (Ringi-sho) เอกสารนี้จะถูกจัดเตรียมโดยพนักงานระดับล่าง และส่งไปยังตำแหน่งที่สูงกว่าตามลำดับขั้นเพื่อพิจารณา ซึ่งในแต่ละระดับขั้น ผู้บริหารจะต้องทำการตรวจสอบเอกสารและประทับตราอนุมัติ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่าบุคคลนั้นได้รับทราบและเห็นด้วยกับเรื่องนั้นแล้ว

ระบบริงกิ (Ringi System) นั้นมีหลักสำคัญอยู่ 3 ประการ (Nakamura, 1996) คือ

1. การรับอนุมัติในเรื่องที่สำคัญจากผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่า
2. การเขียนเอกสารไปยังส่วนที่เกี่ยวข้อง
3. การออกเอกสารแบบมีโครงสร้าง รวมถึงขั้นตอนที่มีกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้

ในการตรวจสอบ

ถึงแม้ว่าระบบริงกิ (Ringi System) จะมียอดประกอบที่ชัดเจน คือเป็นกระบวนการตัดสินใจที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะการบริหารงานแบบ Bottom-up รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่เป็นฉันทามติของกลุ่ม แต่แก่นแท้ของระบบริงกิ (Ringi System) นี้ยังแสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งยังคงเป็นบรรยากาศการทำงานตามแบบฉบับของญี่ปุ่นที่มีความกำกวม ไม่ชัดเจนและเข้าใจยาก เนื่องจากการจัดสรรงานในลักษณะของกลุ่ม บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนไม่มีความแตกต่าง การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายจึงไม่ได้เกิดจากบุคคลที่มีบทบาทเป็นผู้นำแต่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

ก่อนที่จะมีการประทับตราอนุมัติในเอกสาร ในองค์กรญี่ปุ่นยังมีกระบวนการอีกอย่างหนึ่ง ที่เรียกว่า Ne-ma-wa-shi เป็นคำศัพท์ในการจัดเตรียมรากพืชหรือรากต้นไม้เพื่อนำไปปลูกต่อ หมายถึงการแช่ต้นไม้ไม่ให้รากขาด ซึ่งในระบบริงกิ (Ringi System) หมายถึงการพูดคุยปรึกษากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อขอความเห็นและเสียงสนับสนุน และเป็นการป้องกันกระบวนการตัดสินใจที่อาจเกิดความเห็นต่าง จนส่งผลให้การตัดสินใจในเรื่องนั้นไม่ประสบความสำเร็จ (Jetro, 2004) กระบวนการนี้สอดคล้องกับความเห็นของ Chie Nakane (1971) ที่กล่าวว่าเพื่อทำให้ระบบริงกิ (Ringi System) มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อใช้ในการพูดคุยเจรจาต่อรอง และโน้มน้าวใจ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร ไม่ได้สำคัญแค่ใน ระบบริงกิ (Ringi System) เท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างและรักษาระบบอื่น ๆ ไว้ด้วยเช่นกัน

ระบบริงกิ (Ringi System) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจที่ต้องได้รับฉันทามติจากทุกฝ่าย จึงมีประโยชน์คือทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะทุกคนตระหนักถึงการตัดสินใจของตนเอง ทำให้เกิดการวางแผนอย่างรอบคอบ ประโยชน์อีกอย่างหนึ่ง คือ กระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาที่นานขึ้นในการตัดสินใจ จะช่วยกระชับความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับกลุ่มหรือองค์กรอื่นได้ (Jetro, 2004)

นอกจากนี้ ระบบริงกิ (Ringi System) ยังเป็นระบบการตัดสินใจที่ช่วยป้องกันการทุจริตในองค์กรได้ เนื่องจากการตัดสินใจร่วมกันของคนหลายคน หากมีใครคนหนึ่งคิดทุจริต อีกคนหนึ่งจะตระหนักได้ถึงความคิดผิดที่เกิดขึ้น แม้แต่การแก้ไขข้อความรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ก็จะมีปรากฏอยู่บนกระดาษใบเดิม รวมถึงต้องมีการลงประทับชื่อของตนเองลงในกระดาษ ซึ่งหมายถึงการยินยอมรู้เห็นเกี่ยวกับข้อความในกระดาษแผ่นนั้นทั้งหมด Ringi System จึงเป็นเหมือนเครื่องมือที่ช่วยป้องกันการทุจริตในการทำงานและสามารถตรวจสอบผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้ (สุริยานนท์ พลสิม, 2561)

การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมขององค์กรญี่ปุ่น จึงนำมาสู่ระบบการตัดสินใจที่เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการทำงานที่เปรียบเสมือนการลงเรือลำเดียวกัน และการตัดสินใจไม่ได้

มากจากการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นการตัดสินใจแบบที่ต้องฟังมติของกลุ่ม หากเกิดปัญหา ก็ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องมีส่วนในการรับผิดชอบและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งมีความแตกต่างกับการตัดสินใจขององค์กรไทย ที่มักมอบการตัดสินใจไว้กับผู้นำเป็นหลัก ผู้ตามจะเสนอความคิดเห็นก็ต่อเมื่อมีการร้องขอ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้มีอิทธิพลมาจากค่านิยมในการทำงานของคนไทยที่ยอมรับอำนาจของผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (สรรเสริญ สัตถาวร, 2562)





## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 3.1 รูปแบบของงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญญาชาติ ญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานครั้งนี้ เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณลักษณะ ใช้การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ และวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.2 แหล่งของข้อมูล

เนื่องจากรูปแบบงานวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงใช้แหล่งข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ วารสารวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดในการบริหารงานภายในองค์กรสัญญาชาติญี่ปุ่น ใน 3 ด้าน คือ การบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) และระบบการตัดสินใจแบบริงกิญี่ปุ่น (Ringi System)

#### 3.3 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารคนไทยที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรสัญญาชาติญี่ปุ่น จำนวน 30 คน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ จากการตอบคำถามของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยคำถามสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- เพศ
- อายุ
- ตำแหน่งงาน
- ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติด้านการบริหารงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ทั้ง 3 ด้าน

- การบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)
- การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)
- ระบบการตัดสินใจแบบริงิปปุน (Ringi System)

### 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากนั้นทำการนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยเลือกวันและเวลาตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวก โดยผู้วิจัยจะส่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้อ่านและทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกข้อมูลบนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 - 60 นาทีต่อคน ทั้งนี้ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ผู้วิจัยจึงใช้ช่องทางการสัมภาษณ์แบบออนไลน์ เพื่อความปลอดภัยของผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis) ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. ทบทวนวัตถุประสงค์งานวิจัยและคำถามวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบ
3. จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Categorize Information) ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา รวมทั้งเพิ่มประเด็นที่พบเพิ่มเติมจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการ Coding
4. จัดกลุ่มและหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
5. ศึกษาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยพิจารณารูปแบบการเชื่อมโยง และเปรียบเทียบ ทฤษฎีหรือผลงานวิจัยในอดีตเพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบ (Finding)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนไทยที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 30 คน ซึ่งสามารถสรุปและวิเคราะห์ผลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

ส่วนที่ 3 ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-ren-so)

ส่วนที่ 4 ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

#### 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงผลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	14	46.7
หญิง	16	53.3

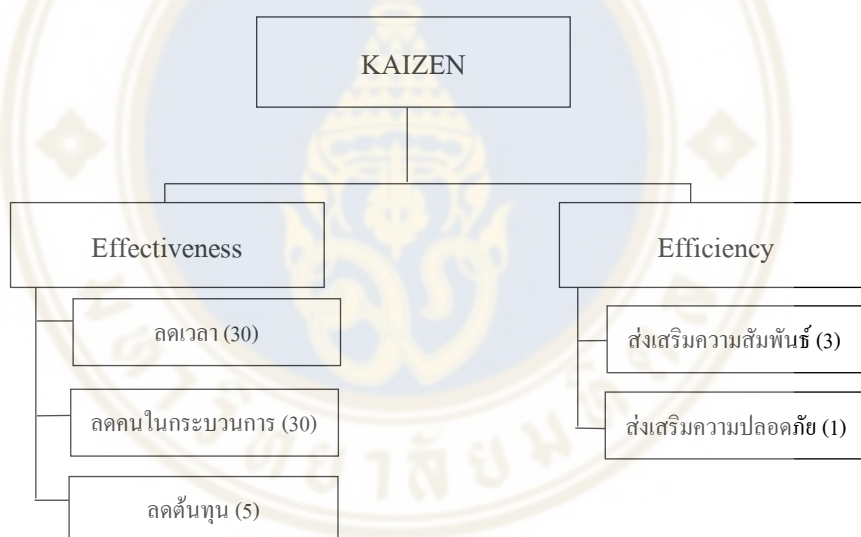
ตารางที่ 4.1 แสดงผลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
25-30 ปี	4	13.3
31-35 ปี	20	66.7
36-40 ปี	4	13.3
40 ปีขึ้นไป	2	6.7
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
Vice President	1	3.3
Manger	4	13.4
Assistant Manager	16	53.3
Supervisor	3	10.0
Assistant Supervisor	6	20.0
<b>ประสบการณ์การทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น</b>		
5 ปี - 7 ปี	10	33.3
8 ปี - 10 ปี	16	53.3
มากกว่า 10 ปี	4	13.4

จากตาราง 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 และเป็นเพศหญิงจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 และผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีอายุตั้งแต่ 31ปี ถึง 35 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 อายุตั้งแต่ 25 ปี ถึง 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 อายุตั้งแต่ 36 ปี ถึง 40 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 โดยตำแหน่งงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ตำแหน่ง Assistant Manager มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมาคือ ตำแหน่งงาน Assistant Supervisor จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตำแหน่ง Manger จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 ตำแหน่ง Supervisor จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และตำแหน่ง Vice President จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 โดยประสบการณ์การทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 8 ปี ถึง 10 ปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมามีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปีถึง 7 ปี จำนวน 10 คิดเป็นร้อยละ 33.3 และมีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4

## 4.2 ทักษะของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

จากการศึกษาทักษะของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนให้ความเห็นว่า Kaizen มีประโยชน์ต่อการทำงาน คือช่วยลดเวลาในการทำงาน ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รองลงมาผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คน ให้ความเห็นว่า Kaizen สามารถลดคนในกระบวนการการทำงาน จึงป้องกันการเกิดความผิดพลาดจากการทำงานโดยคนได้ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า Kaizen ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน ส่งผลต่อกำไรขององค์กร ช่วยส่งเสริมเรื่องของความสัมพันธ์ในองค์กร และช่วยส่งเสริมเรื่องความปลอดภัย จำนวน 5 คน 3 คน และ 1 คน ตามลำดับ



ภาพที่ 4.1 แสดงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

“ทำให้ได้งานดี ในระยะเวลาที่สั้นลง ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ได้ สร้างประโยชน์ให้กับงานในภาพรวมได้” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“ทำให้เกิดประโยชน์ต่องานในหลายด้าน เช่น ทำงานได้เร็วขึ้น เพราะ Kaizen ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งก็ทำให้ปริมาณงานจากที่เคยต้องทำหลายขั้นตอน ปริมาณก็ลดลง ประหยัดเวลาได้” (Supervisor, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 5 ปี)

“ส่งผลต่อคน ต่องาน ต่อเวลา และ COST และเรื่องการพัฒนา เช่น ทำให้คนทำงานง่ายขึ้น ลดความผิดพลาดของคน ซึ่งก็ส่งผลต่อต้นทุนด้วย หมายถึง คนทำงานง่ายขึ้นเร็วขึ้น ต้นทุนก็ลดลง ถ้าบริษัทไหนไม่มีการทำ Kaizen บริษัทนั้นรวันเจ๊ง เพราะคู่แข่งเค้าพัฒนาไปตลอด” (Manager, เพศชาย, อายุ 41, ประสบการณ์ 20 ปี)

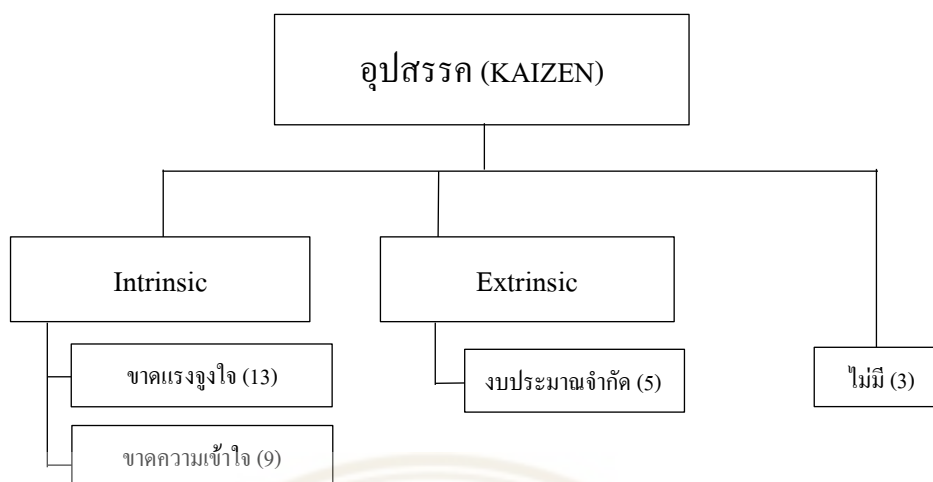
“Kaizen ผมว่ามีประโยชน์กับงานมาก เพราะมันช่วยให้งานดีขึ้น คือตัดขั้นตอนที่มันไม่จำเป็นออกไป ทำให้งานเร็วขึ้น ทำเฉพาะที่สิ่งเป็นหลักสำคัญ ทำให้ผลลัพธ์ของงานออกมาดี” (Assistant Supervisor, เพศชาย, อายุ 28, ประสบการณ์ 6 ปี)

“ทำให้เราลดระยะเวลาทำงานให้สั้นลงได้ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรดีขึ้น เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะเราต้องทำร่วมกับคนอื่นด้วย มันสามารถที่จะเชื่อมโยงคนในองค์กรได้ การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 37, ประสบการณ์ 10 ปี)

“Kaizen ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลทำให้เกิดกำไร เพราะมันลดเวลาได้ ต้นทุนก็ลดตาม ยังมีพวกด้านความปลอดภัยด้วยนะ เช่น สมมุติมีกล่องที่ยกแล้วหนักมาก การทำ Kaizen สามารถทำให้การยกงานนั้นง่ายขึ้น ยกได้ทั้งชายทั้งหญิง” (General Manager, เพศชาย, อายุ 34, ประสบการณ์ 10 ปี)

#### 4.2.1 อุปสรรคของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับอุปสรรคของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) พบว่ามีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 13 คน ให้ความเห็นว่าอุปสรรคของไคเซ็น (Kaizen) เกิดจากการขาดแรงจูงใจ รองลงมาผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน ให้ความเห็นว่าอุปสรรคของไคเซ็น (Kaizen) คือการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับไคเซ็น (Kaizen) ทำให้ไม่เกิดการไคเซ็น (Kaizen) อย่างจริงจัง และขาดความต่อเนื่อง และมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ให้ความเห็นว่างบประมาณที่จำกัด เป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งของไคเซ็น (Kaizen)



ภาพที่ 4.2 แสดงอุปสรรคของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

“Motivation ในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน พนักงานไม่ค่อยมีแรงจูงใจ หรือถ้ามีก็น้อย เช่น เงินรางวัล อาจจะไม่ดึงดูดใจมากเท่าไร และพนักงานบางคนยังไม่เข้าใจถึงประโยชน์ของการทำ Kaizen ลืมคิดไปว่าการทำสิ่งนี้ ทำให้การทำงานของเค้าดีขึ้นง่ายขึ้น” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“คิดว่าอุปสรรคของ Kaizen คือความตั้งใจที่จะทำนะ เพราะบางทีแรงผลักดัน Motivation มันไม่มี ไอเดียก็ออกมายาก จริง ๆ มันมีเรื่องให้ Kaizen เยอะมาก แต่มันยากตอนจะเริ่มเนี่ยแหละ” (Supervisor, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 5 ปี)

“ทัศนคติของคน ที่อาจจะเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ Kaizen เช่น พอมีคนทำ Kaizen ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้เร็วขึ้น สบายขึ้น แต่พอลดระยะเวลา Output มันเพิ่ม บางคนก็ไปเข้าใจว่าตัวเองเหมือนทำงานเยอะขึ้น ก็เริ่มต่อต้าน ซึ่งจริง ๆ มันไม่ใช่ เพราะเค้ายังไม่ความเข้าใจจุดประสงค์ของ Kaizen ที่แท้จริง” (Manager, เพศชาย, อายุ 41, ประสบการณ์ 20 ปี)

“ความ Conservative ของคน เช่น ต้องการ Kaizen เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน แต่จะทำได้ยากเพราะงานบางอย่างทำจนชิน ทำจนชำนาญไปแล้ว ทำให้ Kaizen ไม่ประสบความสำเร็จได้ครึ่ง ๆ กลาง ๆ” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

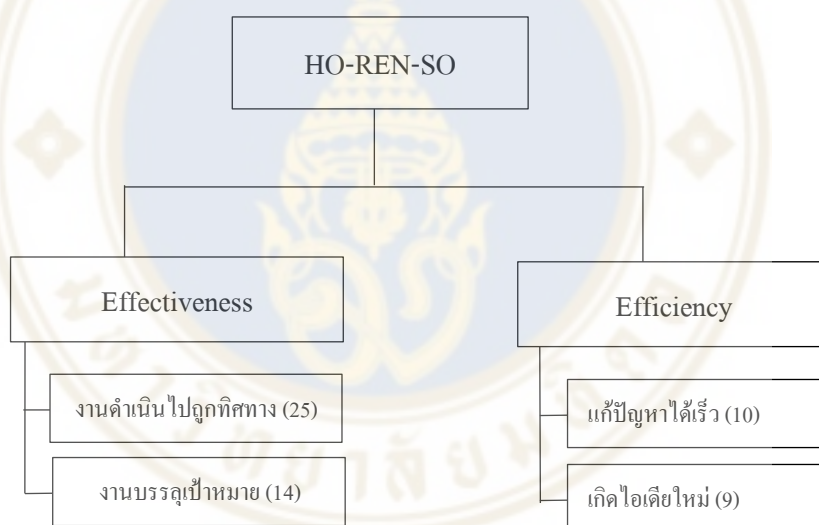
“Kaizen บางอย่างมันต้องใช้เงินลงทุน เงินก็อาจจะเป็นอุปสรรคสำหรับบางโปรเจก” (Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 9 ปี)

“พวกการ Kaizen ที่ต้องใช้เงิน อาจจะติดขัดเรื่องการขออนุมัติจากหัวหน้า กว่าจะผ่านไปแต่ละส่วน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย กว่าจะได้งบประมาณลงมา จะใช้เวลามาก จนบางทีโปรเจกไหนต้องใช้เงิน ก็ไม่ค่อยอยากจะทำเท่าไร” (Assistant Manager, เพศชาย, อายุ 32, ประสบการณ์ 5 ปี)



#### 4.3 ทักษะของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)

จากการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลัก โฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 29 คน มีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารด้านการสื่อสารด้วยหลัก โฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 25 คน ให้ความเห็นว่า Ho-Ren-So ช่วยทำให้งานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คน ให้ความเห็นว่า Ho-Ren-So ส่งผลให้ งานสำเร็จและไปถึงเป้าหมายได้ง่ายขึ้น เพราะมีคนคอยให้คำปรึกษา นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า Ho-Ren-So เป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่าง ทันท่วงที และช่วยทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน ส่งผลให้งานมีคุณภาพที่ดีขึ้น จำนวน 10 คน และ 9 คน ตามลำดับ



ภาพที่ 4.3 แสดงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)

“Ho-Ren-So ทำให้งานไปถูกทาง พอมีการสื่อสาร ไม่ว่าจะปรึกษา หรือรายงาน มันทำให้ได้ไอเดียใหม่ ๆ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการระหว่างทางในการทำงานด้วย ถ้าผิดจะได้แก้ทัน ไม่ต้องเสียเวลาไปแก้ตอจบ” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“พี่ว่า Ho-Ren-So สำคัญนะ คือก่อนหน้า พี่เป็นคนที่เคยคิดว่าทำไมต้องสื่อสารเยอะขนาดนี้วะ แต่บางทีถ้าเราไม่ Ho-Ren-So ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดไม่เหมือนที่เราต้องการจะบอก ทำให้ไปกันคนละทิศทาง แล้วถ้าต้องทำใหม่ ก็เสียเวลา แต่ถ้าเราสื่อสารกัน ก็จะทำให้เราเข้าใจกัน

อย่างถูกต้อง สัมผัสถึงความคิดของฝ่ายตรงข้ามได้ ถ้าไม่สื่อสาร มันทำงานไม่สนุก” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 10 ปี)

“ข้อดีของ Ho-Ren-So คือ ทำให้งานชัดเจน มีการติดตาม อัปเดตสถานการณ์ตลอด ทำให้เราจัดการปัญหาในแต่ละขั้นได้ทันทั่วทั้ง” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 37, ประสบการณ์ 10 ปี)

“Ho-Ren-So ส่งผลต่องานมาก โดยเฉพาะปัญหาหรือข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ ถ้าไม่ปรึกษาไม่รายงานกัน ไม่สื่อสารกัน คือละ เพราะเข้าใจไม่ตรงกัน” (Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 10 ปี)

“คนที่ Ho-Ren-So อย่างสม่ำเสมอ คอยปรึกษา คอยรายงาน จะทำให้ได้มุมมองในการทำงานที่มากกว่า ซึ่งทำให้งานมีคุณภาพมากกว่า และเวลาเกิดปัญหา จะชัดเจนมากกว่า Ho-Ren-So สำคัญ เพราะถ้าไม่มีการ Ho-Ren-So แล้วเกิดปัญหาระหว่างการทำงาน จะแก้ยากกว่ามาก เหมือน Ho-Ren-So จะทำให้เรารู้จุดผิดพลาดได้เร็วขึ้น ช่วยไม่ให้เราทำงานสะเปะสะปะ และช่วยทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น” (Vice President, เพศชาย, อายุ 36, ประสบการณ์ 14 ปี)

“Ho-Ren-So ทำให้เราสามารถเอาความคิดคนอื่นมาช่วยในการทำงานของเรา ช่วยให้คุณภาพงานดีขึ้น ทำให้งานเร็วขึ้น พุดง่าย ๆ คือ พอเราปรึกษาผู้ใหญ่แล้ว ทุกอย่างจะง่ายขึ้น ทำคุณภาพงานเราดีขึ้นไปอีก มันดีมากกว่างานที่เราทำคนเดียวอยู่แล้ว” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

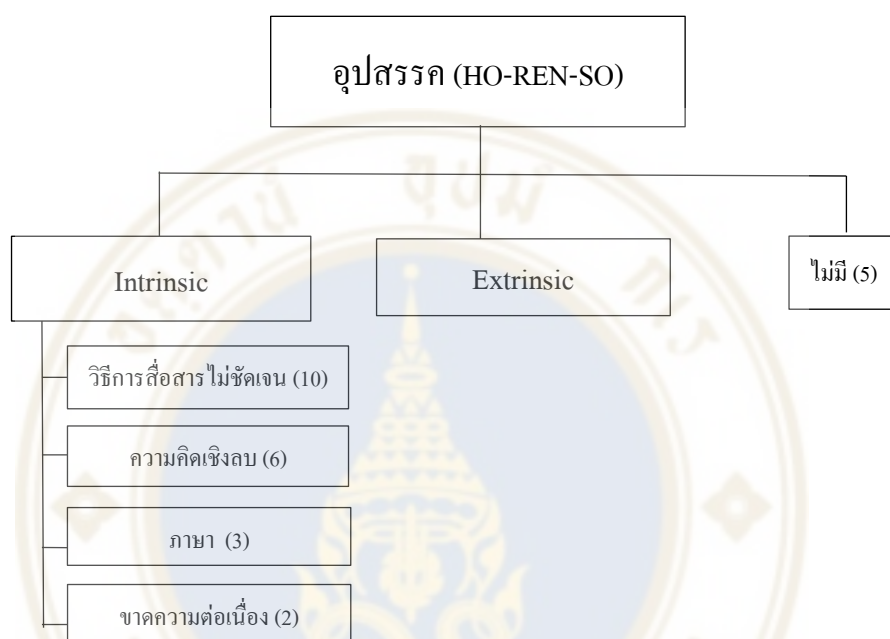
สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 1 คนที่มีทัศนคติเชิงลบต่อการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-ren-so) ให้ความเห็นว่า Ho-Ren-So ไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพราะสร้างความสับสนให้กับผู้ปฏิบัติงาน

“ส่วนตัวไม่เห็นประโยชน์ของ Ho-Ren-So ถึงจะมีอะไรให้คุยกันมากขึ้น มีการรายงานมากขึ้น แต่รู้สึกว่าการตัดสินใจ หรือความคิดต่องานมันขึ้นอยู่กับตัวเองมากกว่า การปรึกษา รายงานก็ต้องมาดูคนที่ปรึกษาอีก บางคนก็บอกว่าเรื่องแค่นี้ไม่ต้องมาปรึกษา บางคนก็บอกว่าต้องปรึกษาถึงจะเป็นเรื่องแค่นี้ เหมือนสร้างความสับสนให้คนส่งสารเปล่า ๆ แล้วก็ต้องมาดูอีกว่าต้องรายงานไปถึงใคร ต้องปรึกษากับใครบ้าง ครบหรือยัง อะไรแบบนี้ เลยมองว่ามันไม่เกิดประโยชน์ต่องาน” (Assistant Manager, เพศชาย, อายุ 31, ประสบการณ์ 5 ปี)

#### 4.3.1 อุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับอุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) พบว่า มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ให้ความเห็นว่าอุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) คือวิธีการสื่อสารที่ไม่มีความชัดเจน ไม่ตรงจุด ทำให้ความเข้าใจของแต่ละฝ่ายอาจจะ

ไม่ตรงกัน รองลงมา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คนให้ความเห็นว่า อุปสรรคเกิดจากความคิดและทัศนคติของคนที่มีต่อ Ho-Ren-So ในเชิงลบ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการสื่อสาร และหลายคนเลือกที่จะไม่ Ho-Ren-So จนส่งผลให้งานเกิดปัญหา นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คนให้ความเห็นว่า ภาษา คืออุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) ทำให้ไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันได้เต็มที่



ภาพที่ 4.4 แสดงอุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)

“เรื่องของวิธีการสื่อสาร การที่ทำให้คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่เราต้องการสื่อ เราก็ต้องรู้เค้าในระดับหนึ่ง เพื่อให้ Gap understanding น้อยลง อีกอย่างคือ คนส่งสารไม่หมดตามที่เค้าอยากจะสื่อ บางทีเราต้องกลับมาคิดเองอีกรอบ ละไปคอนเฟิร์มเค้าอีกที รวม ๆ แล้วคือ Gap understanding” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 10 ปี)

“พินิจว่ามันอาจจะเป็นวิธีการสื่อสารที่เป็นรายบุคคลด้วย เช่น คนนี้พูดตรง ๆ คนนี้พูดอ้อม ๆ คนที่พูดอ้อม บางทีมันก็ต้องให้คนฟังมาคิดอีกที” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 37, ประสบการณ์ 12 ปี)

“วิธีการ Approach มองได้เป็นทั้งสองฝั่ง และบางทีไม่ได้ Hit to the point มันจะพาออกทะเล แต่ไม่ได้มองว่าเสียเวลานะ” (Assistant Manager, เพศชาย, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“วิธีการสื่อสารของคนที่เป็นฝ่ายรายงาน กับฝ่ายรับสาร บางที่ไม่เหมือนกัน เช่น บางคนชอบรายละเอียดเยอะ ๆ บางคนชอบแค่ประเด็น บางทีการะมัดไปตกอยู่กับคนรายงาน งานมันก็จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร” (Assistant Manager, เพศชาย, อายุ 31, ประสบการณ์ 5 ปี)

“วิธีการที่เลือกบอกแต่สิ่งที่อยากบอก บอกไม่หมด ซึ่งบางทีจุดที่ไม่บอก ดันเป็นจุดสำคัญเลยทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ หรือล่าช้าไปกว่าเดิม” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 35, ประสบการณ์ 7 ปี)

“ปัญหาที่คน คือความเข้าใจของคนต่อการสื่อสารด้วยหลัก Ho-Ren-So ยังไม่ถูกต้อง บางคนเลยเถิดที่จะ ไม่ปรึกษา ไม่รายงาน ยิ่งถ้าคำตอบเป็นแง่ลบ เช่น ลูกค้าปฏิเสธ แล้วจะต้องมารายงานหัวหน้า จะทำให้พนักงานไม่กล้ารายงาน เพราะมีความเข้าใจเกี่ยวกับ Ho-Ren-So แบบผิด ๆ” (Vice President, เพศชาย, อายุ 36, ประสบการณ์ 14 ปี)

“การขาดความต่อเนื่องในการ Ho-Ren-So ทำให้การจัดการปัญหามันล่าช้า ปัญหาบานปลายไปแล้ว” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 37, ประสบการณ์ 10 ปี)

“ทัศนคติของคนเกี่ยวกับ Ho-Ren-So ที่คนไม่เข้าใจความสำคัญ บางคนคิดว่าเป็นการฟ้อง เป็นการประจบประแจงหัวหน้างานบ้าง” (Manager, เพศชาย, อายุ 41, ประสบการณ์ 20 ปี)

“พื้นฐานความคิดของคน ที่ไม่ได้ถูกสอนว่าจะต้องแจ้งกัน เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน” (Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 9 ปี)

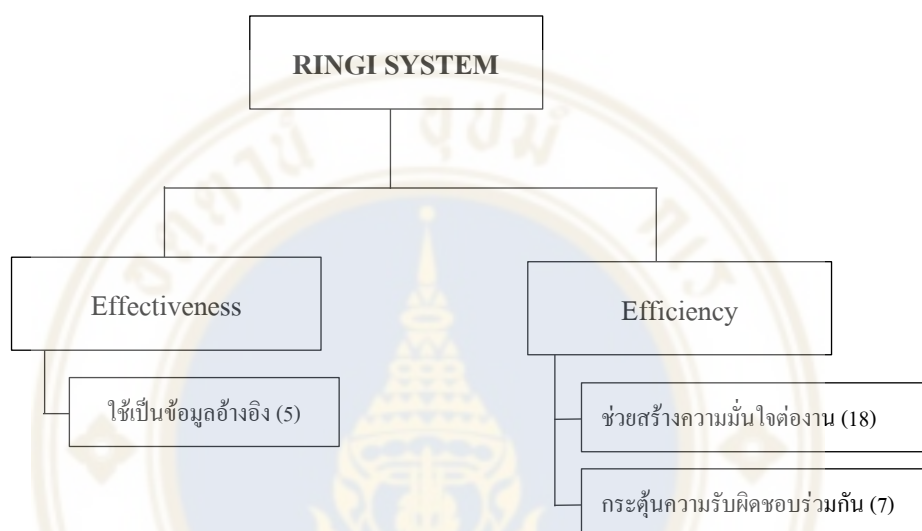
“ผมว่าภาษาเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งนะ โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก เช่น ใช้ภาษาญี่ปุ่นกับภาษาไทย คนไทยสื่อสารภาษาญี่ปุ่น บางทีก็อาจจะไม่เต็มร้อย ทำให้บางที Ho-Ren-So มันไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร เหมือนมันส่งได้ไม่เต็มที่ เพราะความเข้าใจในภาษา” (Assistant Supervisor, เพศชาย, อายุ 28, ประสบการณ์ 6 ปี)

“อุปสรรคน่าจะเป็นเรื่องข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เช่น ภาษา บางบริษัทไม่ได้มีตำแหน่งล่าม โดยเฉพาะ ในบางเรื่องสื่อสารแล้วไม่ได้เข้าใจเนื้อหาหรือเปอร์เซ็นต์ งานมันอาจจะไปผิดทางได้” (Supervisor, เพศหญิง, อายุ 33, ประสบการณ์ 5 ปี)

#### 4.4 ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

จากการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 23 คน มีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารงานด้วยระบบการตัดสินใจ

แบบญี่ปุ่น (Ringi System) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 คน ให้ความเห็นว่า Ringi System ช่วยสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นต่องาน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คน ให้ความเห็นว่า Ringi System ช่วยกระตุ้นความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ให้ความเห็นว่า ระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) มีประโยชน์ในแง่ของการเป็นข้อมูลอ้างอิง เนื่องจากระบบนี้จะต้องมีเอกสารประกอบ ที่แสดงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งจะถูกระบุไว้ในเอกสาร



**ภาพที่ 4.5** แสดงทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

“คนในแผนกได้ถือความรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันหาจุดบอดของงานหรือโปรเจกต์ด้วยกัน งานเดินไปข้างหน้าได้แน่นอน บางอย่างบางคนเห็น แต่บางคนไม่เห็น ก็ช่วยกันดู ช่วยกันตรวจสอบได้ การใช้การตัดสินใจร่วมกัน จะทำให้งานได้คำตอบ” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“อย่างตอนที่พี่ทำโปรเจกต์อะไรบางอย่าง เอกสาร Ringi มันช่วยเอื้อให้งาน Effective เหมือนทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ได้มีการ Review ร่วมกัน” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 10 ปี)

“ระบบนี้ทำให้มั่นใจว่าโอกาสสำเร็จมันมีมากขึ้น เพราะมีคนช่วยตัดสินใจ ในทางกลับกันคือจะไม่มีคนขัดขวาง เหมือนทุกคนก็จะช่วยกันคิด ช่วยกันปรับแก้ไข เพราะมีชื่อตัวเองอยู่ในเอกสารก็เหมือนรับผิดชอบร่วมกันนั่นแหละ” (Supervisor, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 5 ปี)

“Ringi ช่วยยืนยันและสร้างความมั่นใจในการทำงาน เพราะได้ผ่านกระบวนการคิด กลั่นกรอง รวมถึงได้รับการอนุมัติมาจากหลาย ๆ คนตามลำดับขั้นแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีอำนาจ ในองค์กร เลยคิดว่า Ringi จะส่งผลต่อการทำงานในแง่บวกมากกว่า” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“ช่วยให้สืบค้นพวกข้อมูลเก่า ๆ ได้ง่ายเพราะการขอ Ringi มันจะมีบันทึกเสมอ มีเอกสาร ประกอบ ลงรายละเอียดเยอะ ทำให้เข้าถึงข้อมูลหรือรายละเอียดได้ง่าย” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 5 ปี)

“มันมีประโยชน์ไว้ Reference พอเวลาผ่านไปยังหลงเหลือเป็นเอกสารให้เราดูได้ ตรวจสอบได้ และระบบนี้มันไว้ใช้กับงานหรือ โปรเจกต์ที่สำคัญ การที่มีข้อมูลโดยละเอียดเพื่อใช้ในการอ้างอิงได้ ก็ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น การตัดสินใจก็ทำได้ง่ายขึ้น” (General Manager, เพศชาย, อายุ 34, ประสบการณ์ 10 ปี)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คนที่มีทัศนคติเชิงลบต่อระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) ให้ความเห็นว่า ระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) ไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน แต่เป็นการเพิ่มขึ้นตอนที่ไม่ง่ายในการทำงาน ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

“ในมุมมองนี้ พี่ว่ามันทำให้เกิดข้อเสียมากกว่า ถ่วงเวลา ทำให้เกิดปัญหา” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 35, ประสบการณ์ 7 ปี)

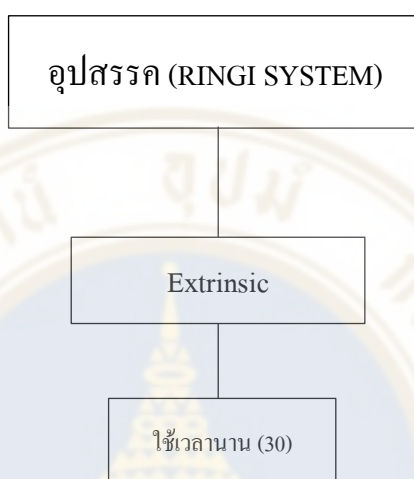
“คิดว่า Ringi ไม่ช่วยให้งานมีคุณภาพดีขึ้นเลยนะ เพราะมองว่าในการตัดสินใจ ส่วนใหญ่ ก็ตัดสินใจร่วมกันอยู่ อาจจะเป็นลักษณะของการปรึกษาหารือ ไม่ได้เอามาเข้าระบบริงกิ และระบบนี้ มันมีความดีเทล เอกสารละเอียดซับซ้อน สิ้นเปลืองเวลา” (Assistant Manager, เพศชาย, อายุ 31, ประสบการณ์ 5 ปี)

“ผมว่าต่อให้ไม่มีริงกิ แล้วทำให้การตัดสินใจไปขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว ผมว่ามันก็ต้องตัดสินใจอยู่ดีว่าจะทำหรือไม่ทำ ซื่อหรือไม่ซื่ออะไรแบบนี้ ริงกิอาจจะไม่มีผลต่องานเท่าไร” (Assistant Supervisor, เพศชาย, อายุ 28, ประสบการณ์ 6 ปี)

“ส่วนตัวมองว่ามันไม่ได้จำเป็นขนาดนั้น ปกติเราก็มีพวกใบขอซื้ออยู่แล้ว พอยอดเยอะขึ้น ก็ต้องมาทำริงกิเพื่อนอนุมัติ มองว่ามันซ้ำซ้อนไปนิดนึง” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 37, ประสบการณ์ 10 ปี)

#### 4.4.1 อุปสรรคของระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับอุปสรรคของระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 30 คน ให้ความเห็นว่า เวลาในการดำเนินการ คืออุปสรรคของระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) เพราะต้องใช้เวลาในการจัดเตรียมเอกสาร และยังต้องใช้เวลาในการดำเนินการเพื่อขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในแต่ละระดับชั้น



ภาพที่ 4.6 แสดงอุปสรรคของระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

“กระบวนการช้า ต้องเตรียมเอกสารเยอะ ต้องเอาเอกสารไปขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง ต้อง Ho-Ren-So หลายชั้น เป็นสิ่งที่ User กัดหัว” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“ใช้เวลานาน ทั้งในการหาข้อมูล เวลาต้องแก้ไข แก้แล้วแก้อีก ซึ่งระหว่างรอ คู่แข่งอาจจะตีตลาดไปแล้ว” (Assistant Manager, เพศชาย, อายุ 30, ประสบการณ์ 6 ปี)

“เวลานั่นอน มันใช้เวลาเยอะไปหน่อย ทำให้บางทีก็อาจจะไม่ทันการณ์ แต่เรื่องใหญ่ ๆ เช่น ขอดเงินเยอะ ๆ ก็เข้าใจว่าต้องตัดสินใจนาน ตัดสินใจหลายคน แต่ลำดับขั้นมันเยอะไปในบางที ทำให้หมดเวลาไปเยอะมากกับ Ringi” (Manager, เพศชาย, อายุ 41, ประสบการณ์ 20 ปี)

“เวลาเลย เสียเวลา ไม่ใช่แค่เวลาทำเอกสาร แต่รวมถึงเวลาในการอนุมัติด้วย” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“อุปสรรคของ Ringi System ก็คือเวลา และก็ความ Flexible ของระบบการตัดสินใจที่ไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น เพราะต้องลงรายละเอียด ซึ่งมองว่าบางเรื่องไม่จำเป็นต้องผ่านตาทุกคนก็ได้” (Assistant Manager, เพศชาย, อายุ 31, ประสบการณ์ 9 ปี)

“พอหลายคนหลายความเห็น มันก็เลยซ้ำ เพราะไม่รู้จะต้องเอาความเห็นใครดีที่สุดกว่าจะตัดสินใจกันได้ก็อาจจะเสียเวลาไปเยอะแล้ว” (Assistant Manager, เพศหญิง, อายุ 37, ประสบการณ์ 10 ปี)

“เวลาเลย มันซ้ำมาก ไม่เหมาะกับการตัดสินใจในช่วงวิกฤต” (Manager, เพศหญิง, อายุ 32, ประสบการณ์ 9 ปี)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 30 คน เกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้ง 3 หัวข้อ ได้แก่ การบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) และระบบการตัดสินใจแบบริงิปุ่่น (Ringi System) พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารงานทั้ง 3 หัวข้อ โดยความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถแบ่งเป็นความคิดเห็นทั้งในด้านประสิทธิผลต่องานและประสิทธิภาพต่องานได้

นอกจากนี้ จากผลการสัมภาษณ์อุปสรรคของการบริหารงานใน 3 หัวข้อ พบว่าความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับอุปสรรคของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) มีอุปสรรคที่เกิดจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ในขณะที่อุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) พบว่ามีเพียงอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายในเท่านั้น และในหัวข้อการบริหารงานด้วยระบบการตัดสินใจแบบริงิปุ่่น (Ringi System) พบว่ามีเพียงอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเท่านั้น



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ใน 3 ด้าน ได้แก่

1. ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)
2. ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)
3. ทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System)

โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 30 คน มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารคนไทย ที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยวิธี Content Analysis โดยสามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

#### 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารคนไทยทุกคนมีทัศนคติเชิงบวก โดยเห็นถึงประโยชน์และข้อดีของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) เพราะช่วยลดเวลาในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อดัชนีทุนและกำไรขององค์กร อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร เกิดการสร้างสรรคแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญญาดา นามสมบูรณ์ (2563) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ทำให้พนักงานสามารถ

ทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการนำเสนอ ปรีกษา และเห็นผลลัพธ์ จึงช่วยผลักดันประสิทธิภาพในการทำงานได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารดา บัณชุนิพิท (2555) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนได้ และเมื่อศึกษาถึงอุปสรรคของไคเซ็น (Kaizen) ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคของคือแรงจูงใจในการทำไคเซ็น (Kaizen) ยังมีไม่เพียงพอ รวมถึงการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ทำให้การไคเซ็น (Kaizen) ไม่เกิดขึ้นหรือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ปารดา บัณชุนิพิท (2555) ที่พบว่าอุปสรรคของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) เกิดจากการต่อต้านของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากการถ่ายโอนอำนาจบริหารบางเรื่องไปยังหัวหน้าทีมโครงการ ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางรู้สึกถูกลดบทบาท รวมถึงอุปสรรคข้อจำกัดด้านเวลา และการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน

2. จากผลการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กร สัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวก โดยให้ความเห็นว่าการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) เป็นสิ่งช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้งานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ไปถึงเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น และหากเกิดปัญหาในการทำงาน การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) จะช่วยให้เราสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรินดา คงโนนกกอก, และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (2561) ที่กล่าวว่า พนักงานคนไทยในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) และให้ความสำคัญกับการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงาน รวมถึงการปรึกษาและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เพราะทำให้งานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวุฒิ รุ่งเรือง (2560) ที่พบว่า แนวคิดโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน รวมถึงทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน และสามารถหาทางในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ จากการศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าอุปสรรคคือวิธีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ส่งผลเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของผู้รับสารและส่งสาร และทำให้งานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Naoki Kameda (2013) ที่กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งสารจะต้องตระหนักถึงจุดประสงค์ในการสื่อสารว่า ไม่ได้เป็นเพียงการส่งต่อข้อความหรือความคิดไปยังผู้รับสารเท่านั้น แต่ต้องเป็นการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร รวมถึงต้องมีความชัดเจนในการสื่อสาร โดยใช้หลัก SWIH และแยกข้อเท็จจริงกับความคิดเห็นออกจากกันเพื่อความเที่ยงตรงของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร

3. จากผลการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กร สัญชาติญี่ปุ่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวก โดยให้ความเห็นว่าระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) ทำให้เกิดการตระหนักในความผิชอบร่วมกัน เกิดการคิดและตัดสินใจร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรรเสริญ สัตถาวร (2562) ที่กล่าวว่า องค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมจึงนำมาสู่ระบบการตัดสินใจที่เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการทำงานที่เปรียบเสมือน การลงเรือลำเดียวกัน และการตัดสินใจไม่ได้มากจากการตัดสินใจของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นการตัดสินใจแบบที่ต้องฟังมติของกลุ่ม หากเกิดปัญหาถือเป็นเรื่องของทุกคนที่ต้องมีส่วนในการรับผิดชอบและแก้ไขร่วมกัน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคของระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) พบว่าเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินการเป็นอุปสรรคที่ทำให้งานเกิดความล่าช้าและ ส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Srilalitha Sagi, 2015 ที่ระบุว่าระบบการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi System) ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน และเป็นปัญหาสำหรับการทำงานในธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งมีวัฒนธรรมการทำงานและกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกัน

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

จากการศึกษาการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงทัศนคติของผู้บริหารคนไทย ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ที่มีต่อการบริหารงานภายในองค์กร สัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้ง 3 ด้านตามขอบเขตเนื้อหาการวิจัย ซึ่งผู้ประกอบการรวมถึงผู้บริหารในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น สามารถใช้ผลการวิจัยนี้ ไปเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรในด้านต่าง ๆ นำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลการวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น จะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงมุมมองของผู้บริหารคนไทย และสามารถร่วมกันหาแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการบริหารงานด้วยแนวคิด ไคเซ็น (Kaizen) แต่ยังพบอุปสรรค ในแง่ของการขาดแรงจูงใจในการทำ ไคเซ็น (Kaizen) ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ผู้ประกอบการ สร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้เงินรางวัล การจัดกิจกรรมประกวด เพื่อดึงดูดให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำไคเซ็น (Kaizen) ให้มากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองและประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบอีกว่า ความเข้าใจ

เกี่ยวกับไคเซ็น (Kaizen) ยังมีไม่เพียงพอ ทำให้ไม่เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในส่วนนี้ผู้วิจัยเสนอแนะให้องค์กรจัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับพนักงานทุกระดับ ซึ่งให้เห็นถึงผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะตามมาจากการไคเซ็น (Kaizen) โดยอาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการบริหารงานด้านการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) แต่ยังพบอุปสรรคในแง่ของวิธีการสื่อสาร ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือไม่ได้เนื้อหาสาระสำคัญตามที่ต้องการ และยังมีอุปสรรคในแง่ของทัศนคติต่อการโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) ในเชิงลบ ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้องค์กรจัดการอบรมเกี่ยวกับพื้นฐานของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) ให้กับพนักงานทุกระดับ โดยมุ่งเน้นเรื่องวิธีการสื่อสาร ทั้งในฐานะผู้รับสารและผู้ส่งสาร รวมถึงข้อควรระวังต่าง ๆ ในการสื่อสาร และควรปลูกฝังเรื่องของการโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) ให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กร ให้พนักงานเข้าใจว่าการโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) เป็นสิ่งที่ควรกระทำ และไม่ควรที่จะหลีกเลี่ยง

3. ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการบริหารงานด้วยระบบการตัดสินใจแบบริงิปุ่ (Ringi System) แต่ยังพบอุปสรรคในเรื่องของเวลาที่ล่าช้า อันเนื่องมาจากการเตรียมเอกสาร และการรออนุมัติจากผู้มีอำนาจในแต่ละลำดับชั้น ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเสนอแนะให้องค์กร จำกัดขอบเขตของเอกสารและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการในแต่ละโครงการให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดสรรเวลาให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องความล่าช้าจากระบบการได้

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ไม่ได้กำหนดขนาดและประเภทขององค์กร ทำให้ผลการวิจัยที่ได้ เป็นข้อมูลที่มาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในหลากหลายอุตสาหกรรม และมีขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน หากมีการวิจัยในอนาคต อาจกำหนดขนาดและประเภทขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่จะสามารถนำไปใช้กับขนาดขององค์กรและประเภทขององค์กรนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพียง 30 คน จึงส่งผลให้มีข้อมูลในจำนวนที่จำกัดไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงกว้างได้ หากมีการวิจัยในอนาคต อาจเปลี่ยนรูปแบบของการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงผสม เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงกว้าง และขยายผลการวิจัยต่อไปในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564, มิถุนายน 30). *ข้อมูลธุรกิจในพื้นที่ที่พัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)*. [รายงานประจำปีไตรมาส]. สืบค้นจาก [https://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2564/ECONOMICZONE/EEC.pdf](https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2564/ECONOMICZONE/EEC.pdf)
- เจโทร (Japan External Trade Organization). (2014). *การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น*. สืบค้นจาก [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/thailand/thai/t\\_survey/pdf/commu6.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/thailand/thai/t_survey/pdf/commu6.pdf)
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์, และพงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. (2563).ป ระสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 14(1), 251-265
- ชูชัย สมितिไกร. (2563). *พฤติกรรมผู้บริโภค* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดารณี พานทอง พาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. (2545). *ทฤษฎีการจูงใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 6).กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564, กันยายน 30). *EC\_XT\_056 เงินลงทุน โดยตรงจากต่างประเทศ จำแนกตามประเทศ/เขตเศรษฐกิจ*. สืบค้นจาก [https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/DownloadFile.aspx?file=EC\\_XT\\_056\\_TH.pdf](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/DownloadFile.aspx?file=EC_XT_056_TH.pdf)
- นันทพร เขียนดวงจันทร์, ขวัญกมล ดอนขวา, และสรียา วิจิตรเสถียร. (2562). พฤติกรรมผู้บริโภคในการซื้อสินค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของคนในกลุ่มเจนเรชันวาย. *Veridian E-journal Silpakorn*, 11(1), 561-577.
- บุญชู ต้นศิริตันสุนทร. (2561). *การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- บุญญาดา นาสมนุรณ. (2563). อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการสไตล์ญี่ปุ่น กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นในกรมอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์. *วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น บริหารธุรกิจและภาษา*, 8(2), 73-82.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปราณี หมั่นมะเริง. (2563). *วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี*. (บทความวิจัย). สืบค้นจาก [http://www.advanced-mba.ru.ac.th/advanced-mba-2559/homeweb/7096-IS/Publish/2\\_2562/prachinburi1/no-6124100230-PCB1.pdf](http://www.advanced-mba.ru.ac.th/advanced-mba-2559/homeweb/7096-IS/Publish/2_2562/prachinburi1/no-6124100230-PCB1.pdf)
- ปรินดา คงโนนกกอก, และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ. (2561). ความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและความพึงพอใจในงานของพนักงานคนไทยบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ สาขาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บริหารธุรกิจและภาษา*, 16(2), 115-126.
- ปานิสรา ทิตาทธ, (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชั้นนำกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย. ใน *การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 57*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปราดา บัณฑุณีพิท. (2555). โคลเซ็นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*, 32(1), 138-143.
- พิศมัย เสรีขจรกิจเจริญ และบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2018). การเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อวิชาชีพการสาธารณสุขของนิสิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยบูรพา*, 13(1), 35-44.
- พีรญา ชื่นวงศ์. (2560). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 4(2), 92-100.
- รัชณี ปิยะธำรงชัย. (2561). บทบาทและปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการทำงานของล่ามภาษาญี่ปุ่นชาวไทย ภายใต้บริบท “ความเป็นญี่ปุ่น” : กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมของไทย. *วารสารภาษา ศาสนาและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 7(2), 51-90.
- ศักดิ์ อรุณรัศมีเรือง. (2556). โคลเซ็น : หัวใจสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมญี่ปุ่น. *วารสารธุรกิจปริทัศน์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*, 5(1), 139-149.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวุฒิ รุ่งเรือง. (2560). วัฒนธรรมการทำงานแบบ Ho Ren So คู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*, 9(2), 283-298.
- สรรเสริญ สัตถาวร. (2563). ภาวะผู้นำกับค่านิยมในการทำงานของไทยและญี่ปุ่น. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, 37(1), 12-26.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2564, กันยายน 9). *การจัดอันดับประเทศไทย*. สืบค้นจาก [https://www.boei.go.th/index.php?page=thailand\\_rankings](https://www.boei.go.th/index.php?page=thailand_rankings)
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2564, มกราคม 8). *สถิติการลงทุน โดยตรงจากต่างประเทศ*. [รายงานประจำปี]. สืบค้นจาก [https://www.boei.go.th/upload/content/Q4%202020\\_600a81a312120.pdf](https://www.boei.go.th/upload/content/Q4%202020_600a81a312120.pdf)
- สุนันทา เสียงไทย. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 32(2), 1-17.
- สุรียานนท์ พลสิม. (2561). การยกระดับความโปร่งใสในภาครัฐ : กรณีศึกษาจากประเทศญี่ปุ่น. *วารสารบริหารท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(3), 106-126
- อดิเรก เพ็ชรรัตน์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น) ของพนักงานฝ่ายการผลิต บริษัท ทีซีแอล ทอมสัน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 3(5), 185-198.
- Chie Nakane. (1971). *Japanese Society*. University of California Press.
- Ezra F. Vogel. (1975). *Modern Japanese Organization and Decision-Making*. University of California Press.
- Nakagawa Katsuyuki. (2013). Kaizen Kaikaku Wo Keizoku Saseru Hinto. Retrieved from <https://www.tmg.co.jp/column/12070/>
- Naoki Kameda. (2013). Japanese Global Companies: The Shift from Multinationals to Multiculturals. *Global Advances in Business and Communication Conference & Journal*, 2(1), Article 3.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2004). *Consumer behavior* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education International.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Srilalitha Sagi. (2015) “Ringi System” The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 1(7).

Stephen P. R. & Timothy A. Judge. (2016). *Essential of Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.

The World Bank. (2019, October 24). *Ease of Doing Business in Thailand*. Retrieved from <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/thailand>







ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสัมภาษณ์



College of Management  
Mahidol University

เรื่อง ทักษะคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานใน 3 ด้าน คือ การบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) และระบบการตัดสินใจแบบริงกิ (Ringi System) โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บเป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาในการตอบคำถามเป็นอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ  ชาย  หญิง

อายุ .....ปี

ตำแหน่งงาน .....

ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ..... ปี

## ส่วนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารคนไทยด้านการบริหารงานภายในองค์กรสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

### 2.1 การบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)

2.1.1 ท่านคิดว่าการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ส่งผลต่อคุณภาพงานของท่านอย่างไร

2.1.2 อะไรคืออุปสรรคของการบริหารงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ในความคิดของท่าน

### 2.2 การสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So)

2.2.1 ท่านคิดว่าการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) ส่งผลต่อคุณภาพงานของท่านอย่างไร

2.2.2 อะไรคืออุปสรรคของการสื่อสารด้วยหลักโฮ-เร็น-โซ (Ho-Ren-So) ในความคิดของท่าน

### 2.3 ระบบการตัดสินใจแบบริงิ (Ringi System)

2.3.1 ท่านคิดว่าระบบการตัดสินใจแบบริงิ (Ringi System) ส่งผลต่อคุณภาพงานของท่านอย่างไร

2.3.2 อะไรคืออุปสรรคของกระบบการตัดสินใจแบบริงิ (Ringi System) ในความคิดของท่าน

