

พนักงานคนไทยยังมีความคิดอีกว่าชาวญี่ปุ่นยังดูถูกว่าคนไทยไม่มีความเก่งที่ญี่ปุ่นต้องการ และมักจะคิดว่างานที่มอบหมายให้คนไทยเท่านั้น ใคร ๆ ก็ทำได้ ทั้งหมดนี้สรุปได้ว่าเป็นในลักษณะให้ความรับผิดชอบแต่ไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจ พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ต่างก็กล่าวว่าสิ่งที่อยากจะให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นแก้ไขปรับปรุงมากที่สุด คือ การยอมรับความสามารถ ความคิดเห็นของคนไทย โดยเปิดโอกาสให้คนไทยมีอำนาจในการตัดสินใจ และมีบทบาทในการบริหารงานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญที่สุดคือ ขอให้มีความจริงจังในการสนับสนุนคนไทยในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม แทนที่จะจ่ายให้กับชาวญี่ปุ่น และคนไทยในอัตราที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

ประเด็นที่พนักงานชาวไทยพอใจในการจัดการของชาวญี่ปุ่น จะพบว่าพนักงานชาวไทยพอใจในการจัดการของชาวญี่ปุ่นอย่างยิ่ง ในเรื่องของความเป็นระบบ มีระเบียบและมีความรับผิดชอบในการทำงาน ส่วนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานชาวญี่ปุ่นนั้นคนไทยกล่าวว่า พอ ๆ กันกับคนไทย แต่อย่างไรก็ตาม คนไทยยังมีความเห็นว่า ฝ่ายจัดการชาวญี่ปุ่น มีความเร่งรีบในการทำงานและไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น ทุกอย่างดูจริงจังไปหมด ซึ่งข้อนี้ขัดกับนิสัยสบาย ๆ ของคนไทยทั่ว ๆ ไป

เมื่อลงลึกไปถึงตัวปัญหาในการจัดการ ในองค์การของชาวญี่ปุ่นที่มีชาวไทยเป็นพนักงาน ดังที่ได้กล่าวในตอนต้นแล้ว ว่าปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาเรื่องการติดต่อสื่อสาร (Communication) จะพบว่าสิ่งนี้เป็นอุปสรรคในการจัดการอยู่พอสมควร เพราะนอกจากจะใช้ภาษาแม่กันคนละภาษาแล้ว ความนึกคิดของทั้งสองฝ่าย ยังเป็นสิ่งที่แตกต่างกันมาแต่กำเนิด ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมประเพณี ที่หล่อหลอมกันมาก่อนที่จะมาร่วมงานกัน ทำให้ความห่างกันมีมากขึ้น

อีกทั้งชาวญี่ปุ่นเองเวลาทำงาน มักนิยมสั่งงานด้วยวาจา แทนที่จะใช้ลายลักษณ์อักษร เช่นที่ทางตะวันตกนิยมกระทำกัน จึงทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารมีมากขึ้น มากกว่าปัญหาในเรื่องอื่น ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งงาน ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการทั่ว ๆ ไป เมื่อเป็นเช่นนี้ อะไรจะเกิดขึ้น ปัญหาหมักจะเริ่มจากความไม่เข้าใจในสิ่งที่ต้องการจะสื่อความกัน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็ไม่มั่นใจในตัวพนักงานชาวไทย เมื่อไม่มั่นใจจึงยังไม่สามารถให้อำนาจในการบริหารกับคนไทยได้อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานไทยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความไว้วางใจ และไม่มีส่วนร่วมในการบริหารเท่าที่ควร ความผูกพันและความรักองค์การจึงมีน้อย และเป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่

กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่อยากแสดงความคิดเห็นใด ๆ เพราะว่าเมื่อแสดงออกไปแล้ว ก็ไม่ได้ผล สิ่งนี้ก็จะเกิดขึ้นเป็นวัฏจักร ตราบใดที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยไม่จับเข้าด้วยกัน แต่นั่นแหละ เมื่อคุยกันก็เป็นภาษาต่างชาติเสียอีก เรื่องจึงไม่ยุติเสียที ในความคิดของพนักงานชาวไทยคิดว่า ทางออกที่สามารถทำได้ในระยะอันสั้นนั้น น่าจะเป็นรูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์เบื้องต้น อาทิ การจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น สัมมนา การทัศนจร การดูงาน เรื่องนี้พนักงานหลายคนมีความพึงพอใจและคิดว่าอาจจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น ความเข้าใจก็จะมีมากขึ้น รวมถึงการบริหารงาน หรือการจัดการ อาจได้ผลในทางที่ดีขึ้นก็เป็นไปได้

กรุงเทพธุรกิจ : 30 พฤศจิกายน 2535

นายญี่ปุ่นมองลูกจ้างไทยอย่างไร?

บทความที่แล้วกล่าวถึง “ลูกจ้างไทยมองนายญี่ปุ่นอย่างไร” แต่เมื่อลองหันกลับมาดูว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเขามองลูกจ้างไทยอย่างไรบ้าง ผู้บริหารในที่นี้เป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย รายละเอียดต่าง ๆ ได้ประมวลมาจากการสัมภาษณ์เพื่อการทำวิจัย ซึ่งผู้เขียนมีโอกาสเข้าไปดำเนินการ

เชื่อใจเมื่อไม่มาถาม

ในประเด็นของติดต่อสื่อสารและประสานงาน ซึ่งฝ่ายไทยพบว่า สิ่งนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การทำงานในองค์กรของชาวญี่ปุ่นมีปัญหา ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเขามีทัศนคติว่า แม้ว่าการติดต่อสื่อสารและประสานงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานของคนในองค์กรก็ตาม แต่โดยวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นแล้ว ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงไปติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะโดยทั่วไปผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะมีความคาดหวังว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาน่าจะรู้และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานโดยสามัญสำนึก

ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารอย่างละเอียดหรือเรียกว่าคอยกวัดขັນมากนัก เพราะเมื่อใดก็ตามที่การทำงานในแต่ละวันสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี แสดงว่าไม่มีปัญหาในการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน จึงไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมดูแลมากนัก

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อว่า พนักงานทุกคนมีการอุทิศตนเสียสละเพื่อบริษัทที่ได้อยู่แล้ว พนักงานคนไทยต้องการให้ฝ่ายบริหารมารับรู้ถึงปัญหา หรือเข้ามาช่วยเหลือตนในแต่ละวันให้มากขึ้นกว่าเดิม แต่ฝ่ายญี่ปุ่นกลับมองว่าเมื่อไม่มีใครกล่าวถึงปัญหาในแต่ละวัน ตนเองก็ไม่จำเป็นต้องลงมาดูแล ทำให้พนักงานไทยมองไปว่าฝ่ายตนไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารเท่าที่ควร

อุปสรรคเกี่ยวกับสื่อภาษา

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะผิดหวังเมื่อพนักงานยื่นใบลาออก เพราะเขามีความรู้สึกว่าเมื่อมีปัญหาหน้าจะมาบอกกันบ้าง แต่พนักงานชาวไทยไม่ได้บอกให้ทราบเลย เรื่องนี้หากจะพูดไปแล้วคงเป็นเพราะลักษณะการทำงานและความเข้าใจในสภาพทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ชาวญี่ปุ่นยอมรับว่าภาษาที่ใช้ เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารที่จะละเอียดเสียไม่ได้ ชาวญี่ปุ่นเองพยายามพูดให้พนักงานชาวไทยเข้าใจ แต่พนักงานบอกว่าฟังไม่รู้เรื่อง เมื่อคุยกันไม่รู้เรื่อง ฝ่ายญี่ปุ่นก็รู้สึกเบื่อ และเมื่อเกิดความเบื่อหน่าย ความพยายาม ที่จะอธิบายให้เข้าใจในประเด็นเรื่องต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงและในที่สุดก็ไม่อยากบอกกล่าวเรื่องใด ๆ ช่างฝ่ายพนักงานเห็นว่านายไม่พูด ก็ไม่ทราบที่ชาวญี่ปุ่นคิดอะไร ต้องการอะไร ได้แต่เพียงทำงานแต่ละวันไป เรื่องนี้ก็เลยเป็นสิ่งที่ซ้ำเติมเข้าไปอีก

ลูกจ้างไทยไม่เสียสละ

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความเห็นว่าพนักงานคนไทยควรจะต้องอุทิศตนให้กับองค์กรมากกว่านี้ โดยทั่วไปชาวญี่ปุ่นมุ่งเน้นงานเป็นหลัก (Task Oriented) แต่พนักงานชาวไทยให้ความสำคัญกับสิ่งอื่น เช่น ครอบครัว การจูงใจ และผลตอบแทน

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า เมื่อหมดเวลาทำงานในแต่ละวันพนักงานชาวไทยจะมุ่งหน้ากลับบ้านไปหาครอบครัว มากกว่าที่จะอยู่กับงานจนจบ หรือออกไปสังสรรค์พูดคุยกันในเรื่องงานตามร้านอาหารเหมือนเช่นที่ปฏิบัติกันในญี่ปุ่น แต่พนักงานขอลากลับบ้านไปอยู่กับครอบครัว ทำให้ไม่มีโอกาสพูดคุยนอกเวลางาน ทำให้ความเข้าใจและความไว้วางใจกันจึงลดน้อยลงไป

คนไทยชอบย้ายงาน

นอกจากนี้ พนักงานมักให้ความสำคัญในเรื่องการจูงใจด้วยเงินและตำแหน่งมากกว่างานเป็นหลัก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะได้รับอิทธิพลจากทางตะวันตกมาก็ได้ ดังนั้น พนักงานชาวไทยมักจะอยู่ในบริษัทของตนไม่นาน เมื่อไรที่ได้รับการเสนอเงินเดือนหรือตำแหน่งที่ดีกว่า ก็จะลาออกไป ชาวญี่ปุ่นมองสิ่งนี้ว่า คนไทยชอบย้ายงานอยู่เสมอ ไม่มีความตั้งใจจริงที่จะอุทิศให้กับองค์กร

ชอบเรียกร้องโน่นนี่

ในประเด็นที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน แม้ว่าเรื่องนี้พนักงานชาวไทยจะยอมรับได้ก็ตาม แต่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า เป็นปัญหาที่พบอยู่เสมอ กล่าวคือ พนักงานชาวไทยมีความคิดว่า ตนควรจะได้รับผลตอบแทนที่เท่าเทียมกับชาวญี่ปุ่นในด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ อาทิ ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งในบริษัทบางแห่งจะพบว่า หากเป็นพนักงานชาวญี่ปุ่นจะได้รับสิทธิรักษาพยาบาลทั้งครอบครัว

ส่วนพนักงานชาวไทยจะได้รับคำรักษาพยาบาลเฉพาะของพนักงาน อีกทั้งจำนวนคำรักษาพยาบาลยังมีเพดานกำหนดว่าไม่ให้เกินจำนวนนั้น ๆ อีกด้วย ในเรื่องนี้พนักงานชาวไทยมีความเห็นว่าเป็นเมื่อต่างก็เป็นพนักงานในบริษัทเดียวกัน ลักษณะงานก็เช่นเดียวกัน ผลตอบแทนก็ไม่ควรที่จะแตกต่างกัน

วิศวกรไทยเยี่ยม

ในเรื่องการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการฝึกอบรมพนักงาน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นได้แสดงความคิดเห็นว่า สิ่งนี้เป็นสิ่งที่พนักงานชาวไทยมักจะพูดและวิจารณ์กันมากถึงเรื่องที่ชาวญี่ปุ่นไม่พยายามถ่ายทอดเทคโนโลยี และฝึกอบรมพนักงานเท่าที่ควร

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า ลักษณะของการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการฝึกอบรมพนักงานในองค์การญี่ปุ่นในประเทศไทย จะเป็นลักษณะของการกระทำพร้อมกับการปฏิบัติงาน (On The Job Training) ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะผู้ที่มิสายงานทางด้านวิศวกร บริหารธุรกิจ ซึ่งบางครั้งชาวญี่ปุ่นยอมรับว่า ความรู้ความสามารถมีมากกว่าพนักงานญี่ปุ่นที่ส่งมาประจำในประเทศไทยเสียอีก

พอดังแล้วชอบแยกวง

นอกจากนี้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังมีทัศนคติอีกอย่างว่า เหตุที่บางครั้งไม่ยอมให้มี การถ่ายทอดเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้แก่พนักงานชาวไทย เนื่องมาจากสาเหตุที่พนักงานชาวไทยมักจะลาออกอยู่เสมอ เมื่อเริ่มมีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยอมรับไม่ได้ เพราะโดยทั่วไปเขาเคยชินกับลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) โดยที่พนักงานจะอยู่กับบริษัทจนครบเกษียณอายุ เมื่อเป็นดังนี้การลงทุนกับพนักงานในเรื่องนี้จึงไม่คุ้มค่า

ในประเด็นที่เกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอด ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความเห็นว่ามี ความแตกต่างกันในวิธีการถ่ายทอด เพราะลักษณะของการถ่ายทอดที่พนักงานชาวไทยต้องการอยากให้เกิดขึ้น ก็คือต้องการถ่ายทอดอย่างเป็นกิจจะลักษณะ เช่น จัดการอบรมเป็นชั้นเรียนเฉพาะ เรื่องนั้น ๆ และขอให้มีเอกสารรายละเอียดที่เป็นภาษาไทย หรือการจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรม สัมมนาตามสถานที่จัดการอบรมในเรื่องนั้น ๆ เพื่อที่พนักงานไทยจะได้เรียนรู้สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

แต่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความเห็นว่า พนักงานสามารถเรียนรู้อยู่ได้ตลอดเวลาในขณะปฏิบัติงาน โดยการซักถามผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นขณะทำงาน ไม่จำเป็นต้องมีชั้นเรียน เรียกว่ามีความเห็นว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ตลอดเวลา และสามารถถ่ายทอดได้ทุกโอกาส ขึ้นอยู่กับการใฝ่รู้ของพนักงานผู้นั้นเอง จากวิธีการที่ต่างฝ่ายต่างมีความเข้าใจกันคนละอย่างอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันและก่อให้เกิดความไม่พอใจในที่สุด

ขอความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความรู้สึกที่ ลูกจ้างไทยชอบที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) การที่จะสลับเปลี่ยนหรือโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งเป็นปกติวิสัยของการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่มีการโยกย้ายพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ

ลักษณะเช่นนี้ลูกจ้างไทยกลับมองในแง่ลบ และคิดว่าที่ต้องโยกย้ายตนออกไปเพราะตนเองมีความผิดหรือทำงานบกพร่อง จึงถูกย้ายไปทำงานอย่างอื่น แทนที่จะมองไปว่าเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ กลับกลายเป็นการลดตำแหน่งลง ในเรื่องนี้แม้ว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะชี้แจงให้ทราบอย่างไร แต่ลูกจ้างไทยยังไม่ค่อยจะยอมรับการกระทำในลักษณะนี้และยังคงอยากทำงานในหน้าที่เดิมอยู่

ทำงานเป็นทีมมีปัญหา

การที่ลูกจ้างไทยชอบที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ตามงานที่ตนได้เรียนรู้มาจากสถาบันการศึกษาหรือพื้นความรู้เดิมนั้น ทำให้การบริหารงานในรูปแบบที่ทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกัน (Management by Consensus) จึงมีปัญหา การทำงานเป็นทีมค่อนข้างยาก แต่การทำงานเป็นบุคคลจะง่ายกว่า ลูกจ้างไทยมีลักษณะเป็นปัจเจกชนที่มากจนทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มขาดความกระตือรือร้น การที่จะร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มก้อนทำได้ยาก เรื่องนี้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า ตนจำเป็นต้องปรับตัวมากพอสมควรเมื่อมาอยู่ในประเทศไทย

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารเข้าใจดีว่า ก็คงต้องใช้ความพยายามกันไปและคิดว่าเมื่อผ่านมาถึงจุด ๆ หนึ่ง ที่พนักงานไทยทราบถึงเป้าหมายและจุดประสงค์ดีแล้ว ทัศนคติต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ แต่ต้องใช้เวลาเป็นสำคัญ

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คือ ความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มองลูกจ้างไทยในองค์การของตน อาจกล่าวได้ว่า คงจะยากที่จะกล่าวว่าฝ่ายใดเป็นฝ่ายผิดและบกพร่อง เพราะทั้งนายจ้างชาวญี่ปุ่นและลูกจ้างชาวไทยนั้น ต่างก็ได้รับการหล่อหลอมมาจากปรัชญาการทำงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมและประเพณี ตลอดจนรูปแบบการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นความคิดเห็นตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ ก็ต้องแตกต่างกันเป็นธรรมดา

บทความนี้มีจุดประสงค์ เพื่อจะชี้ให้เห็นมุมมองของการบริหารงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะ เป็นประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายสามารถนำมาปรับและประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย หากทั้งสองฝ่ายได้เข้าใจถึงข้อคิดและปัญหาที่ต่างคำนึงอยู่ก็จะทำให้สามารถลดปัญหาลงได้ระดับหนึ่ง และนั่นหมายถึง ความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การธุรกิจและเศรษฐกิจของชาติในส่วนรวม

กรุงเทพธุรกิจ : 19-20 ธันวาคม 2535

มุมมองที่เปลี่ยนไปของนักธุรกิจญี่ปุ่นต่อการลงทุน ในภูมิภาคเอเชีย

เมื่อไม่นานมานี้ ได้มีการประชุมกันในหมู่ผู้ประกอบการขนาดย่อม และขนาดกลางของประเทศญี่ปุ่นในกรุงโตเกียว ที่ประชุมได้พูดจากันเกี่ยวกับมุมมองของผู้บริหารเหล่านั้นถึงการลงทุน การให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ การค้า วัฒนธรรมและอื่น ๆ อีกหลายประเด็น ที่มีให้กับประเทศในแถบเอเชีย

ประเด็นที่เขาพูดถึงประเทศในแถบเอเชียนี้ เขาได้ตั้งข้อสังเกตไว้ 7 ประเด็น ด้วยกันดังนี้

ลดความสนใจในอาเซียน

ประเด็นแรก เขามองว่าประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีดัชนีบ่งชี้คือ ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติต่อหัว (Gross Domestic Product [GDP] Per Capita) จะเพิ่มสูงขึ้น สิ่งที่จะเกิดตามมาก็คือ ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่เคยได้รับจากประเทศญี่ปุ่นไม่ว่าจะมาจากรัฐบาล หรือสถาบันเอกชนก็ตาม อาจจะต้องลดน้อยลง เพราะประเทศเหล่านี้พึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

ดังนั้น ความช่วยเหลือด้านการค้า สังคม และวัฒนธรรมจะถูกตัดทอนให้น้อยลง เมื่อเป็นเช่นนี้โอกาสที่บริษัทญี่ปุ่นจะเข้ามาพร้อม ๆ กับความช่วยเหลือดังกล่าว ก็จะลดน้อยลงไปด้วย คงจะมีเฉพาะบริษัทที่เข้ามาดำเนินธุรกิจโดยตรงกับคนท้องถิ่นมากกว่าที่จะมาในรูปแบบของ “การเกาะติด” มากับความช่วยเหลือเหล่านั้น

แนวโน้มเวียดนาม-จีนสดใส

ประเด็นที่สอง เขามองว่าแนวโน้มที่สภาพเศรษฐกิจ การค้า และการตลาดของประเทศเวียดนาม และจีนกำลังฟื้นตัว จึงเหมาะสำหรับธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางที่จะเข้าไปลงทุนอย่างยิ่ง โอกาสที่เงินจะกลับไปสู่สังคมปิดแบบเดิม ไม่น่าจะเกิดขึ้นอีก ดังนั้นความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการเมืองน่าจะดีขึ้นตามลำดับ

นอกจากนี้ เขายังคาดการณ์ว่าความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ของญี่ปุ่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ เศรษฐกิจ การค้า สังคม และวัฒนธรรม ทั้งจากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน น่าจะเพิ่มมากขึ้น ในประเทศเหล่านี้ ดังนั้น ธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางบางแห่งที่อาศัยความช่วยเหลือในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ น่าจะได้รับผลดีตามมาด้วย สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า ทิศทางการลงทุนของเขากำลังจะเปลี่ยนไป หากเรายังไม่ปรับตัว วันหลังคงไม่มีตลาดเหลือให้กับเราเป็นแน่

มุ่งเข้าชนบทแทนเมืองใหญ่

ประเด็นที่สาม นับตั้งแต่ครั้งหลังของทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา เขามองว่าปริมาณการลงทุนของนักลงทุนของนักลงทุนชาวญี่ปุ่นที่ได้ไปเปิดกิจการในประเทศเอเชียบางประเทศ โดยเฉพาะประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น ไต้หวัน ฮองกง เกาหลี ได้รุดหน้าไปมาก และมีผลกระทบในทางลบต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของท้องถิ่นอย่างยิ่ง อาทิ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจนมากขึ้น โดยเฉพาะในเมืองใหญ่ ๆ

ดังนั้น หากจะมีการลงทุนและความช่วยเหลือเกิดขึ้นอีก ก็น่าจะหันไปพิจารณาเกี่ยวกับการทำธุรกิจยังชนบทที่ไม่ใช่เมืองใหญ่ ๆ มากขึ้น มิฉะนั้นภาพพจน์ของนักลงทุนชาวญี่ปุ่นอาจจะเสียไปได้ในระยะยาว

นอกจากนี้ นักลงทุนชาวญี่ปุ่นน่าจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับชนบทของประเทศต่าง ๆ ให้มากขึ้น ประการที่สำคัญคือ ต้องพร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพและความต้องการของคนท้องถิ่นที่ห่างไกลได้ เรียกได้ว่า แผนการทำธุรกิจต้องศึกษาถึงสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะปรับได้เป็นอย่างดี

พินิจพินิจก่อนตัดสินใจลงทุน

ประเด็นที่สี่ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศของญี่ปุ่นในขณะนี้ไม่สู้ดี และผู้บริหารเหล่านั้นคิดว่าน่าจะเป็นอยู่อย่างนี้ คือ ทรงตัวไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกิจกรรมของตนในทุกระดับด้วย

ดังนั้น ในระยะนี้จึงน่าจะชะลอการลงทุนในต่างประเทศไว้บ้าง หากจะกระทำจะต้องมั่นใจว่าเป็นการลงทุนที่เหมาะสมจริง ๆ ควรมีการจัดลำดับโดยพิจารณาสิ่งแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนอย่างละเอียด เพื่อลดความเสี่ยงภัยทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น การลงทุนไม่ควรกระทำอย่างรีบร้อน รวดเร็ว เหมือนในอดีต การเลือกคู่ค้าของนักลงทุน ชาวญี่ปุ่นจะต้องพินิจพินิจ

มากขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจมากขึ้น การเจรจาต่อรองทางการค้าอาจต้องใช้เวลามากขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีความมั่นใจสูงสุด เมื่อมาถึงจุดนี้ หากผู้บริหารชาวไทยของเราเห็นว่า ขณะนี้พฤติกรรมของคู่ค้าชาวญี่ปุ่นของท่านมีการเปลี่ยนแปลง ก็ขอให้รู้ว่าเกิดจากเหตุผลอะไร ปกติการเจรจาต่อรองทางการค้ากับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็ใช้เวลาพอสมควรแล้ว แต่ขณะนี้คงจะต้องทำใจให้เย็นลงไปอีก เพราะในระยะนี้เรามีได้เฟื่องฟูเหมือนในอดีตที่ผ่านมา ๆ มา

ความช่วยเหลือมุ่งที่สังคม วัฒนธรรม และการศึกษา

ประเด็นที่ห้าและประเด็นที่หก ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการค้าโดยตรง แต่เกี่ยวกับความร่วมมือและความช่วยเหลือในด้านวัฒนธรรม สังคม มากกว่าทางเศรษฐกิจ คือ เขามองว่ารัฐบาลและเอกชนของญี่ปุ่นควรจะให้ความช่วยเหลือพัฒนาประเทศในแถบเอเชียนี้ แต่ความช่วยเหลือควรจะเปลี่ยนไปจากที่มุ่งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ เป็นมุ่งเป้าหมายทางสังคมวัฒนธรรม ตลอดจนการศึกษาแทน เช่น การให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในรูปของการฝึกอบรมบุคลากรตามสถาบันอุดมศึกษา และประเทศที่น่าจะเป็นเป้าหมายลำดับแรก ๆ คือ สิงคโปร์ และมาเลเซีย ทั้งนี้เนื่องจาก สภาพการติดต่อ การคมนาคมและภาษา โดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสิ่งจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกได้ง่ายที่สุด

นักศึกษาต่างชาติกลุ่มเป้าหมายใหม่

ประเด็นสุดท้าย นักธุรกิจเหล่านี้มีความเห็นว่า ในปัจจุบันได้มีนักศึกษาชาวต่างชาติโดยเฉพาะนักศึกษาในแถบเอเชียมาศึกษาต่อในประเทศญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก

ดังนั้น หากเขาอยากจะช่วยเหลือหรือมีกองทุนเพื่อความช่วยเหลือ ก็น่าจะให้กับนักศึกษาเหล่านี้ เพราะนอกจากจะทำให้นักศึกษาเกิดทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจของญี่ปุ่นแล้ว ยังไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการให้ความช่วยเหลือให้กับประเทศนั้น ๆ โดยตรง ความช่วยเหลือน่าจะอยู่ในรูปของเงินทุน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการเรียน การสนับสนุนการวิจัยต่าง ๆ สำหรับประเด็นที่น่าจะนำเสนอให้นักศึกษาเหล่านี้ได้ค้นคว้า และวิจัย คงจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการที่ดี หรือบทบาทของธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในการพัฒนาประเทศ เป็นต้น

กรุงเทพธุรกิจ : 19 มิถุนายน 2536

กลยุทธ์ 3'Gs : กลยุทธ์ใหม่ สำหรับการทำธุรกิจในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ใหม่ในศตวรรษที่ 21 ของบริษัทชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น เป็นเรื่องที่น่าคิด น่าศึกษา และน่าจะเป็นบทเรียนให้กับบริษัทไทยที่กำลังคิดจะออกไปเผชิญกับคู่แข่งชั้นทางการค้าในระดับนานาชาติ กลยุทธ์ “3'Gs” นี้ สามารถปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง “3'Gs” ประกอบด้วยความสำเร็จเติบโต (Growth) การบริหารงานเป็นกลุ่มก้อน (Group Management) และที่ขาดเสียไม่ได้ก็คือ โลกาภิวัตน์ หรือ Globalizations

กลยุทธ์ G ตัวแรก หมายถึงการบริหารงานจะต้องทำให้เกิดความสำเร็จเติบโตให้ได้ ในปัจจุบันโลกมีเทคโนโลยีที่พัฒนาไปทุกขณะ การเจริญเติบโต ไม่ได้หมายถึงผลกำไรที่จะมาเลี้ยงองค์การธุรกิจเหมือนแต่ก่อนเท่านั้น แต่ปัจจุบันหมายถึง เราต้องเจริญเติบโตโดยนำเทคโนโลยีระบบใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นไปในด้านการผลิต การจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี หรืองานธุรการ เทคโนโลยีที่ว่าได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือที่ทันสมัย อาทิเช่นเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือติดต่อสื่อสาร การคมนาคมที่ทันสมัย ธุรกิจต้องกล้าที่จะลงทุน นำมาใช้ในองค์การ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารที่กว้างไกล และพร้อมที่จะปรับกลยุทธ์วิธีการทางการค้าต่าง ๆ ให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ความสำเร็จเติบโตจะเกิดไม่ได้อย่างเต็มที่หากขาดปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะต้องค้นหาอะไรใหม่ ๆ ออกมาใช้ ออกมาช่วยธุรกิจของตนเสมอ การวิจัยและพัฒนาจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องด้วย ไม่ใช่เหมือน “ไฟไหม้ฟาง” ซึ่งลุกโชนเป็นช่วง ๆ แล้วมอดดับไปโดยเร็ว

G ตัวที่สองคือ การบริหารงานเป็นกลุ่มก้อน นั้นหมายถึง วิธีการบริหารที่บริษัทแม่จำเป็นต้องกระจายหรือจัดสรรทรัพยากรไปตามความถนัดของทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เช่น กำลังคน กำลังความคิด กำลังเงิน โอกาสทางการค้า โอกาสในการขายและการตลาด

แม้จะมีบริษัทในเครือหลาย ๆ แห่ง แต่ความร่วมมือร่วมใจกัน ยังคงเป็นกลุ่มก้อนเหมือนเดิม จึงจะถือได้ว่าเป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ยึดอยู่แค่บริษัทเดียวเหมือนแต่ก่อน ซึ่งเป็นการเสี่ยงเกินไป หากบริษัทเดียว เกิดธุรกิจไม่ดีเท่ากับว่าจะไม่มีใครมาช่วยเหลือได้เลย

แต่ในกรณีที่ทำงานกันเป็นกลุ่มแล้วกระจายไปทำธุรกิจต่าง ๆ อาจจะมีโอกาสที่จะพัฒนาเทคโนโลยี ความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้นได้ และที่สำคัญเมื่อบริษัทแม่หรือบริษัทใหญ่เดือดร้อน บริษัทลูก ๆ ที่กระจัดกระจายเหล่านี้สามารถที่จะช่วยพยุงฐานะได้ เรียกว่าเป็นวิธีที่เฉลี่ยความเสี่ยงภัย โดยได้รับประโยชน์และความช่วยเหลือในยามที่ต้องการ

ที่สำคัญที่สุดการบริหารงานเป็นกลุ่มก่อนที่วันนี้ก็คือ ทุกบริษัทจะต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีกันไว้ ถือว่าเป็นแนวร่วมเดียวกัน พวกเดียวกัน ไม่ใช่ประเภทแยกวงกันดังแล้วแยกวงกันดับ แต่เป็นลักษณะของการแยกวงกัน เพื่อการรวมวงที่ดังกว่าในวันข้างหน้า หรือเพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้นนี้คือ G ตัวที่สอง

G ตัวที่สาม คือ แนวความคิดที่บางคนเรียกว่า “โลกาภิวัตน์” ในปัจจุบันนี้ธุรกิจหลายแห่งพยายามสืบเสาะหาสถานที่ที่จะไปเปิดธุรกิจในประเทศต่าง ๆ โดยพยายามหาความได้เปรียบจากพื้นที่นั้น ๆ เช่น ค่าแรงงานถูก ค่าขนส่งถูก ต้นทุนในการผลิตถูกกว่า ประหยัดกว่า สามารถขายและทำการตลาดได้ดีกว่าเดิม ฯลฯ เรียกได้ว่ากระจายแหล่งทำธุรกิจไปทั่วโลก ตามสภาพพื้นที่ที่จะอำนวยประโยชน์ในด้านธุรกิจ

จากนั้นก็นำทรัพยากรที่ได้รับมาจากประเทศนั้น ๆ ผ่านกระบวนการผลิตและได้รับผลผลิตในรูปของสินค้าที่มีราคาถูกกว่าที่ผลิตเองในประเทศของตน หรือการนำสินค้าของต่างชาติเข้ามาทำตลาดหากำไรอีกต่อหนึ่ง ฯลฯ เราท่านคงได้ยินเกี่ยวกับกลยุทธ์ 3 ขา ของธุรกิจญี่ปุ่นมาแล้ว ในขณะที่บริษัทชั้นนำของญี่ปุ่นได้ขยายฐานการผลิตไปใน 3 ทวีป คือ ยุโรป เอเชีย และทวีปอเมริกา เป็นไปในลักษณะนี้กันแล้ว

โดยสรุป ในปัจจุบันนี้บริษัทญี่ปุ่นชั้นนำอาทิ บริษัทโตชิบา ได้นำกลยุทธ์ 3 G มาใช้เป็นนโยบายหลักในการทำธุรกิจในยุคสมัยใหม่ หากพิจารณาก็เห็นว่าบริษัทของไทยเราหลายแห่งได้ดำเนินการในลักษณะนี้บ้างแล้ว เช่น ไปลงทุนในจีน เวียดนาม อินเดีย เขมร หรือ พม่า ทั้งนี้ไม่นับรวมประเทศที่เจริญแล้ว เช่น สิงคโปร์ อินโดนีเซีย หรือมาเลเซีย เพื่อนบ้านของเรา

กรุงเทพธุรกิจ : 17 เมษายน 2537

7 แนวบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่แปลงโฉม

การวิจัยเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยเป็นการศึกษาแบบหยั่งลึกเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เมื่อบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นได้นำมาใช้ในประเทศไทย งานวิจัยเรื่องนี้ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิเพื่อพัฒนาการจัดการแห่งเอเชีย (Foundation of Asian Management : FAMD) กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

สิ่งสำคัญที่ได้ค้นพบในการวิจัยและผลสรุปจากการวิเคราะห์ก็คือ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทยได้นำรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วมาใช้ ซึ่งไม่เหมือนกับรูปแบบการบริหารงานดั้งเดิม จากลักษณะเด่นๆ 7 ประการของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีรายละเอียดของการวิเคราะห์ดังนี้

การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)

การจ้างงานตลอดชีพ ได้ถูกนำมาใช้ในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย ในระดับค่อนข้างต่ำมาก 57% ของบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่น ใช้หลักการนี้เพียงบางส่วน

ระดับของการใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ ของบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นแตกต่างกันไป ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานชาวญี่ปุ่น ที่มีในองค์กรนั้น ๆ

การใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ อยู่ภายใต้อิทธิพลของสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวญี่ปุ่น หากผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวญี่ปุ่นมีมาก การนำระบบการจ้างงานตลอดชีพมาใช้ ค่อนข้างจะมีมาก นอกจากนี้ยังอยู่ภายใต้อิทธิพลของระยะเวลาของการดำเนินงานของธุรกิจ

พบว่าบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นที่ได้ดำเนินงานมานานกว่า 10 ปี มีแนวโน้มที่จะใช้ระบบดังกล่าว ในขณะที่เดียวกัน บริษัทข้ามชาติที่เปิดดำเนินการประมาณ 10 ปี หรือต่ำกว่านี้ จะไม่นำระบบการจัดงานตลอดชีพมาใช้

นอกจากนี้ การวิจัยยังพบว่า มีการย้ายงานของพนักงานจากบริษัทหนึ่งไปยังบริษัทอื่นเกิดขึ้นในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นเสมอ และยังพบว่าการโฆษณารับสมัครงานของบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่น ใช้สื่อโฆษณาในหนังสือพิมพ์รายวัน ซึ่งถือว่าเป็นช่องทางของการหาพนักงานที่สำคัญที่สุดของบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชิงช้า (Slow Evaluation and Promotion)

จากการศึกษาพบว่า มีเพียง 10% ของบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่น ที่ไม่ใช้ระบบการประเมินผล และการเลื่อนตำแหน่งที่เชิงช้าแบบนี้ บริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นทุกบริษัทที่นำเอาระบบการจ้างงานตลอดชีพมาใช้ มักนำระบบการจ่ายค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโส มาใช้ในบริษัทของตนเช่นเดียวกัน และได้พบว่า ในเรื่องนี้มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (High Correlation) ระหว่างการจ้างงานตลอดชีพกับระบบอาวุโส (Seniority System)

การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะอยู่บนพื้นฐานของความอาวุโส และผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากเงินในฐานะที่เป็นตัวกระตุ้นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ไม่ว่าจะบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย หรือบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น ระบบการจ่ายเงินโบนัส ได้นำมาใช้ในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยและในญี่ปุ่น แต่จำนวนเงินโบนัสที่จ่ายในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย น้อยกว่าเงินโบนัสที่จ่ายในประเทศญี่ปุ่น

แนวทางประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Non-Specialized Career Paths)

การสลับเปลี่ยนตำแหน่งให้พนักงานได้ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ คือ องค์ประกอบของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ถูกนำมาใช้น้อยที่สุด เมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

การวิจัยพบว่า การสลับเปลี่ยนตำแหน่งงานนี้ จะนำมาใช้มาก หากเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้า หรือโรงงานผลิตสินค้า

วิธีการฝึกอบรมพนักงานของบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย และบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่า ใช้วิธีการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ การส่งพนักงานไปฝึกอบรมในต่างประเทศ เป็นวิธีการรองลงมาที่เป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป

บริษัทข้ามชาติมักจะพบปัญหาใหญ่ในการฝึกอบรมพนักงานที่เป็นคนไทย โดยส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากความไม่กระตือรือร้นของพนักงานในการใฝ่หาความรู้ การไม่อุทิศตนเองให้กับองค์การเท่าที่ควรจะเป็น และปัญหาในเรื่องภาษาที่ใช้เพื่อการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

การควบคุมที่ไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanism)

จากการศึกษาพบว่า การควบคุมที่ไม่ชัดเจน เป็นองค์ประกอบของการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่บริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นได้นำมาใช้มากที่สุด เมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ระดับของการนำวิธีการควบคุมที่ไม่เด่นชัดหรือการควบคุมที่ไม่เป็นทางการมาใช้ นั้น มีความสัมพันธ์กับระดับของการนำระบบอาวุโสมาใช้ การใช้สมุดคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่พบเห็นได้เกือบครึ่งหนึ่งของบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

การให้รายละเอียดในการทำงาน จะใช้การบอกกล่าว มากกว่าการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร กฎและระเบียบต่าง ๆ นำมาใช้น้อยมากในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่น การตัดสินใจร่วมกัน (Cooperative Decision Making)

ระดับของการนำวิธีการตัดสินใจร่วมกันมาใช้ จะมีมากหรือน้อยนั้น มีความหลากหลายกันไป ตามประเภทของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวญี่ปุ่น และบทบาทในการบริหารงานของผู้ร่วมงานชาวไทย

การตัดสินใจร่วมกันค่อนข้างที่จะเห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่น ที่ไม่มีคนไทยเป็นผู้ร่วมงาน หรือมีผู้ร่วมงานที่เป็นคนไทย แต่ผู้ร่วมงานคนนั้นเป็นคนที่ไม่กระฉับกระเฉงเท่าที่ควร

การตัดสินใจร่วมกันนี้ นับว่าเป็นสิ่งที่ยากที่จะส่งเสริมให้เกิดขึ้นในบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่น ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานในระดับต่ำ แทบจะไม่มีโอกาสที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมใด ๆ ของธุรกิจเลย

ความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)

ความรับผิดชอบร่วมกัน จะเห็นได้ชัดเจนในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่น ในกรณีที่บริษัท

ข้ามชาตินั้นเป็นกิจการของชาวญี่ปุ่นทั้งหมด หรือเป็นกิจการที่ร่วมลงทุนกับคนไทย แต่ผู้ร่วมงานที่เป็นคนไทยนั้น ไม่กระฉับกระเฉง และหนึ่งดูตาย และเป็นลักษณะของความรับผิดชอบส่วนบุคคลหรือตัวใครตัวมัน มากกว่าความรับผิดชอบร่วมกัน การทำกิจกรรมในลักษณะที่เป็นกลุ่ม ๆ ยังไม่ค่อยแพร่หลาย ในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่น

ความผูกพันทั้งหมด (Wholistic Concern)

เมื่อเปรียบเทียบสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนโปรแกรมที่จัดขึ้น เพื่อเป็นสวัสดิการแก่พนักงาน จะเห็นได้ว่าพนักงานในบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น จะได้รับมากกว่าพนักงานคนไทยที่ทำงานอยู่กับบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นจะเข้ามามีกิจกรรมกีฬาที่จัดขึ้นในบางครั้งเท่านั้น ซึ่งกล่าวได้ว่าค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาของผู้บริหารในบริษัทแม่ในญี่ปุ่น

สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องที่กล่าวมาข้างต้นนี้มาจากสิ่งต่าง ๆ เช่น พนักงานมีการเข้าออกโยกย้ายบริษัทอยู่เสมอ ระบบการสมัครงานที่แตกต่างกัน ระยะเวลาของการเปิดดำเนินการ จำนวนเงิน ทุนจดทะเบียน สัดส่วนของผู้ถือหุ้นชาวญี่ปุ่น การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานชาวไทย ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของพนักงาน ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ความแตกต่างของทัศนคติ และการดำเนินชีวิตของพนักงาน เหล่านี้เป็นต้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. โปรแกรมการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ทั้งทางทฤษฎี และหลักปฏิบัติของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ควรจัดให้มีการฝึกอบรม โดยมุ่งที่จะให้ความรู้แก่นักธุรกิจที่จะต้องดำเนินการกับชาวญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทย ข้อเสนอแนะข้อแรกนี้ เกี่ยวข้องโดยตรงกับกรณีที่ฝ่ายบริหารซึ่งเป็นชาวญี่ปุ่นได้มองภาพพนักงานชาวไทย ว่ายังขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ตลอดจนยังขาดความรู้ในด้านการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งเป็นเหตุทำให้เกิดปัญหาในการทำงานและความเข้าใจผิดต่าง ๆ ได้ง่าย

2. ควรบรรจุรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ไว้ในหลักสูตรของสถาบัน การศึกษาที่เปิดสอนทางธุรกิจ โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาที่ได้เปิดสอนกระบวนวิชาเกี่ยวกับการค้า ระหว่างประเทศ

3. จากการวิจัยที่ได้พบว่า ในสภาพปัจจุบัน ผู้บริหารที่เป็นฝ่ายไทย ยังขาดความ กระตือรือร้นที่จะเข้าไปร่วมในการบริหารงานอย่างเต็มที่ เรื่องนี้ควรมีการปรับปรุงและเพิ่มความ เอาใจใส่ให้มากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการวางแผนการลงทุน นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้พนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมและมีส่วนร่วมมากขึ้นในกิจการของตน

4. ธุรกิจของชาวต่างชาติในประเทศไทย ควรได้รับการดูแลและติดตามอย่างใกล้ชิด จาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติมากที่สุด โดยเฉพาะการติด ตามตรวจสอบเกี่ยวกับสัดส่วนความเป็นเจ้าของผู้ถือหุ้น ซึ่งเกี่ยวกับการเข้ามาควบคุมกิจการนั้น ๆ

ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เศรษฐกิจของประเทศไทย ตกอยู่ภายใต้การกุมบังเหียนโดยคนต่างชาติ ตลอดจนเพื่อเป็นการปรับปรุงให้การขาดดุลชำระเงินในส่วนต่าง ๆ ของประเทศดีขึ้น โดยเฉพาะ ควรดูแลอย่างใกล้ชิด เกี่ยวกับการจ่ายค่าธรรมเนียมด้านเทคนิคและค่าธรรมเนียมสิทธิบัตรที่จ่าย ให้กับบริษัทแม่

5. ควรมีการทำวิจัยเพิ่มเติม เกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่มีต่อสังคม องค์กร และความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

6. ควรจัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานชาวไทย เพื่อพิจารณาว่า การที่ ชาวญี่ปุ่นได้วิพากษ์วิจารณ์บางประเด็นเกี่ยวกับคนไทย อาทิ คนไทยมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) มากนั้น เป็นความจริงมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ อาจศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างคนที่มาจากสภาพวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ แตกต่างกัน ผลการศึกษาเหล่านี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารชาวไทย ตลอดจนการบริหารงานของญี่ปุ่น ในที่สุดก็จะนำมาซึ่งการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดของทั้งสองฝ่าย

กรุงเทพธุรกิจ : 16 มกราคม 2536