

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย, อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

บทสรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นชาวญี่ปุ่น ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ คลอบคลุมสารดังต่อไปนี้ วัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการจัดการที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นชาวญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ
2. ศึกษาปัญหาในการจัดการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นชาวญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ
3. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น เกี่ยวกับการจัดการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นชาวญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

ระเบียบวิธีวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้างต้น โดยอาศัยวิธีการ Purposive Sampling จากโรงงานทั้งหมดในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จำนวน 87 โรงงาน จึงได้ขอบเขตการศึกษาเป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น (บริษัทที่มีสัญชาติญี่ปุ่น) ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 16 โรงงาน ซึ่งเป็นโรงงานที่ได้เปิดดำเนินการแล้ว และการเก็บรวบรวมข้อมูลอาศัยแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมาตรฐานที่สร้างขึ้น (Standardized Interview) และสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นรายบุคคล (Individual Interview) โดยทำการสัมภาษณ์ตัวอย่าง

ทั้งหมด โดยเจาะจงที่ผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Management) ของแต่ละโรงงาน โรงงานละ

1 ตัวอย่างรวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 16 คน

แบบสอบถาม (แบบสัมภาษณ์) จะประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วนดังนี้คือ

ส่วนที่ 1. : ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร

ส่วนที่ 2. : ข้อมูลวิธีการจัดการของผู้บริหาร

ส่วนที่ 3. : ข้อมูลปัญหาในกระบวนการจัดการของผู้บริหาร

ส่วนที่ 4. : ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ

เมื่อทำการเก็บข้อมูลแล้วก็นำมาวิเคราะห์โดยใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ และใช้สถิติ

ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร

โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ความถี่ และอัตราร้อยละ

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลวิธีการจัดการงานของผู้บริหาร

โดยใช้สถิติความถี่ อัตราร้อยละ และการถ่วงน้ำหนัก

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลปัญหาในกระบวนการจัดการของผู้บริหาร

โดยใช้สถิติความถี่ อัตราร้อยละ และการถ่วงน้ำหนัก

โดยข้อมูลส่วนที่ 3 ใช้วิเคราะห์ภายใต้สมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า : โรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีปัญหาการจัดการในกระบวนการ

การสั่งการ และบุคลากร

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการ

โดยใช้สถิติความถี่ อัตราร้อยละ และการถ่วงน้ำหนัก

ข้อมูลส่วนที่ 2 และ 4 ใช้วิเคราะห์ภายใต้สมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า : โรงงาน

อุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น ส่วนใหญ่ใช้วิธีการแบบญี่ปุ่นในการ

จัดการในโรงงาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นทั้งหมดเป็นชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 - 55 ปี ส่วนระดับการศึกษาของผู้บริหารส่วนมาก จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และสาขาวิชาที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ศึกษามา ได้แก่ สาขาการบริหารฯ และการจัดการ อายุงานของผู้บริหารเกือบครึ่งหนึ่งมีอายุงานประมาณ 16 - 20 ปี ส่วนใหญ่มีระยะเวลา ที่ต้องประจำในประเทศไทยไม่แน่นอน แล้วแต่กิจการ และผู้บริหารทั้งหมดเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการที่ตัวเองบริหารงาน ดังนั้นจึงถือได้ว่าผู้บริหารบริหารงานในฐานะเจ้าของกิจการ

วิธีการจัดการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

วิธีการจัดการของ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น สรุปได้ดังนี้

การวางแผน (Planning) ทุกบริษัทมีแผนงานทั้ง 3 ประเภท คือแผนงานระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นมากเป็นพิเศษและการวางแผนงานส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนงาน และสั่งการลงไปตามลำดับชั้น ทั้งนี้ยังรวมถึงกำหนดวิธีหรือแนวทางปฏิบัติให้ด้วย มีเป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่ใช้วิธีการกำหนดแผนงาน และวิธีการปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเปลี่ยนแปลงแผนงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้บริหาร

การจัดองค์กร (Organizing) ทุกบริษัทจัดองค์กรจัดองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization Form) และส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับฝ่ายผลิตมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ฝ่ายการตลาด และการเงินตามลำดับ ส่วนการกระจายอำนาจในองค์กรแก่บุคลากร ในระดับต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่มีการกระจายอำนาจน้อยถึงปานกลาง และส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเป็น ผู้ตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ และสั่งการลงไป

การสั่งการและบุคลากร (Commanding and Staffing) วิธีการสื่อสารจาก ผู้บริหาร ไปยังพนักงานส่วนใหญ่อาศัยการติดประกาศแจ้งข้อความ แต่การสื่อสารย้อนกลับจาก พนักงานไปยังผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อโดยตรงด้วยวาจา หรือรายงานด้วยเอกสาร หรือใช้ทั้งสองวิธี เกณฑ์การตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน บริษัทส่วนใหญ่ใช้ระดับการศึกษาเป็น เกณฑ์อันดับแรก รองลงมาได้แก่ บุคลิกภาพ และทัศนคติส่วนตัวตามลำดับ เกณฑ์การประเมินผล งานของบุคลากร บริษัทส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์การพิจารณา ผลงานที่ผ่านมาของบุคคลนั้นเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ อายุการทำงาน (อาวุโส) และบุคลิกภาพตามลำดับ สำหรับวิธีการพัฒนา บุคลากร บริษัทส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดอบรมพนักงาน นอกนั้นใช้วิธีการจัดสัมมนาวิชาการหรืออาชีพ และไม่ปรากฏว่าบริษัทใดใช้วิธีการอบรมในงานแก่พนักงานให้ทราบถึงเป้าหมายหรือแผนอาชีพระยะ ยาว (SPCD : Systematic Programs for Career Development) และผู้บริหารทุกคน ใช้การเดินตรวจเยี่ยมการทำงานเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน โดยส่วนใหญ่จะตรวจ เยี่ยมทุกวัน

การประสานงาน (Co - ordinating) บริษัทส่วนใหญ่มีการให้ข้อมูลแก่พนักงาน เพื่อความสะดวกและถูกต้องในการทำงานมีเพียงส่วนน้อยที่ไม่มีระบบการให้ข้อมูล โดยให้เหตุผลว่าไม่มีความจำเป็นในการให้ข้อมูลเพื่อการทำงานดังกล่าว วิธีการสร้างความเข้าใจแก่

พนักงานของผู้บริหารส่วนใหญ่ อันดับแรกคือ ใช้วิธีการจัดระบบข้อเสนอแนะจากพนักงาน ร่องลงมาได้แก่ การประชุมพบปะกับพนักงานบ่อยครั้ง เทคนิคการจูงใจของผู้บริหารที่ใช้ในระดับบุคคล ส่วนใหญ่เน้นที่การติดตามการทำงานด้วยการสนทนาสอบถามเป็นอันดับแรก ร่องลงมา คือ การมอบหมายงานในรูปของเป้าหมาย และการให้พนักงานกำหนดรายละเอียดของงานเอง ตามลำดับ ส่วนเทคนิคการจูงใจในระดับองค์กร ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อ ถือแก่กันและกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นอันดับแรก ร่องลงมาได้แก่การใช้ระบบติดต่อประสานงานแบบตัวต่อตัว และการประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนแก่กลุ่มงานตามลำดับ

การควบคุม (Controlling) บริษัทส่วนใหญ่อาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วเป็น เกณฑ์ในการควบคุม ลักษณะการควบคุมส่วนใหญ่จะใช้วิธีติดตามและตรวจสอบหลังจากปฏิบัติงาน แล้ว โดยส่วนใหญ่ใช้การพูดคุยเป็นการส่วนตัว นอกนั้นเป็นการรับทราบจากรายงาน และการ รายงานผลในที่ประชุม

ลักษณะสำคัญ ที่พบ ในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- บริษัททั้งหมดมีนโยบายการจ้างงานในระยะยาว
- ระยะเวลาการเลื่อนขั้นพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่มีระยะเวลาการเลื่อนขั้น แบบรวดเร็วปานกลาง (4-9 ปี) และส่วนใหญ่อาศัยผลงานที่ผ่านมาของ บุคคลนั้นเป็นเกณฑ์ไม่ได้ยึดถือที่ความอาวุโส
- การรับบุคลากร บริษัทส่วนใหญ่จะมีการเจาะจงอาชีพเฉพาะด้านหรือสาขา วิชาของบุคลากร ส่วนน้อยเท่านั้นที่พิจารณาแนวทางอาชีพทั้ง เฉพาะด้าน
- ลักษณะการตัดสินใจในบริษัททั้งหมด ใช้การตัดสินใจแบบอิสระรายตัว ไม่ ปรากฏว่ามีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หรือของกลุ่มงาน

- การรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ทุกบริษัท ให้มีการรับผิดชอบงานเป็นรายบุคคล ไม่มีบริษัทใดที่มอบหมายให้รับผิดชอบงานเป็นทีม
- บริษัททั้งหมด มีกลไกการควบคุมงานแบบเข้มงวด ซึ่งเน้นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้

กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QC-Cycle) บริษัทส่วนใหญ่มีผู้ตรวจสอบคุณภาพงาน ทุกบริษัทมีการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพงานภายในบริษัทและส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จในการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพในระดับปานกลาง มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงจนเป็นที่น่าพอใจ

ปัญหาในการจัดการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีปัญหาในการจัดการจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้ คือ ปัญหาในการสั่งการและบุคลากร ปัญหาในการประสานงาน ปัญหาในการควบคุม ปัญหาการวางแผน และปัญหาในการจัดองค์กร โดยมีลักษณะของปัญหาต่างๆต่อไปนี้

ปัญหาในการวางแผน ได้แก่ บริษัทส่วนใหญ่มีปัญหาที่บุคลากรขาดการวางแผนงานล่วงหน้าที่ดีพอ

ปัญหาในการจัดองค์กร ทุกบริษัทไม่พบปัญหาในการจัดองค์กร

ปัญหาในการสั่งการและบุคลากร บริษัทส่วนใหญ่มีปัญหาเนื่องมาจากภาษาที่ใช้แตกต่างกัน การพัฒนาบุคคลไม่ได้ผลตามเป้าหมายและต้องใช้เวลาอันเนื่องมาจากบุคลากรขาดความอดทน และไม่สู้งาน รวมทั้งมีการขาดแคลนคนงานระดับล่างและระดับหัวหน้าช่าง หรือระดับฝีมือแรงงาน

ปัญหาในการประสานงาน ได้แก่ การที่บุคลากรขาดความกระตือรือร้น และแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากขาดเป้าหมายร่วมกันพนักงานขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม และความแตกต่างทางสภาพสังคมและวัฒนธรรม

ปัญหาในการควบคุม ได้แก่ การมอบหมายงานตามวัตถุประสงค์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการดังนี้

ความคิดเห็นในด้านปรัชญาในการจัดการหรือบริหารงานคือ กิจการนั้นเป็นของบุคคลและบริหารโดยเจ้าของกิจการ (ผู้ถือหุ้น) และกิจการไม่มีความถาวรหรือ คงอยู่ตลอดไป ส่วนความคิดเห็นในด้านเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คือมุ่งหวังให้กิจการมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นอันดับแรก ส่วนเงินปันผลหรือผลกำไรสูงนั้นเป็นอันดับรองลงไป ความคิดเห็นด้านปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการส่วนใหญ่เห็นว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากรส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรไทยของผู้บริหารนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องการจากพนักงานได้แก่ ความตั้งใจทำงาน รองลงมาคือความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรและความซื่อสัตย์ตามลำดับ คุณสมบัติที่สำคัญอย่างแรกของคนไทยที่จะเป็นหัวหน้างานนั้นได้แก่ความรู้เกี่ยวกับตัวงานที่ทำ รองลงมาได้แก่ความสามารถในการสร้างทีมงาน และความสามารถทางด้านเทคนิคเป็นลำดับสุดท้ายเกี่ยวกับลักษณะของแรงงานไทยผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรไทยยังขาดความตั้งใจจริงในการทำงานและความรับผิดชอบต่องานที่ทำยังไม่เพียงพอที่จะทำผลงานที่ดีได้ โดยเฉพาะทัศนคติของคนไทยที่คำนึงถึงส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรไทยก็สามารถช่วยกันทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพได้ แต่ทั้งนี้จะต้องอาศัยการปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงานด้วยการอบรม และการควบคุมอย่างใกล้ชิด

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย จะอภิปรายผลในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ลักษณะเด่นประการหนึ่งของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น คือการบริหารงานตามเป้าหมาย (Management by Objective) นั่นคือแทนที่จะมอบหมายงานด้วยการแจกแจงรายละเอียดขอความช่วยเหลือการทำงาน หรือให้ Job Description จากเบื้องบนลงเบื้องล่าง ก็จะทำให้อำนาจแก่พนักงานในการกำหนดแผนงาน และวิธีการดำเนินการเอง และประกอบเข้ากันในขั้นของการทำงานที่ทำงานกันเป็นทีม ที่จะไม่ใช้ทีมในระดับเดียวกัน แต่มีคนหลายระดับร่วมกันรับผิดชอบ จึงกล่าวได้ว่า เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แต่จากการศึกษาเราพบว่าเกี่ยวกับการวางแผนภายในโรงงานอุตสาหกรรมของชาวญี่ปุ่นลักษณะการบริหาร เช่นนี้ ไม่ปรากฏให้เห็นเพราะส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเป็นผู้ดำเนินการเอง แล้วสั่งการลงไปในลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Management) เสียมากกว่า และมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่พอจะกล่าวได้ว่ามีการใช้การวางแผนและมอบหมายงานแบบวัตถุประสงค์ หรือ MBO แต่ก็ยังมีลักษณะผสมกับ การติดต่อสื่อสารแบบบนสู่ล่าง (Top - Down Management) อยู่ด้วย ดังแสดงผลในตารางที่ 10, 11 และ 12

โรงงานทั้งหมดจัดองค์กรตามหน้าที่ (Functional Forms of Organization) (ดังตารางที่ 14) นั้นหมายถึงวิธีการหรือหลักการในการจัดโครงสร้างองค์กรนั้น มิได้มีความแตกต่างกับทางตะวันตก และปรัชญาการจัดองค์กรที่พบในโรงงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่มิได้เปลี่ยนแปลงไปจากแนวคิดการจัดการแบบญี่ปุ่นเท่าใดนัก เพราะโรงงานส่วนใหญ่ยังคงมุ่งให้ฝ่ายการผลิตเป็นหัวใจหลักของกิจการ (ตารางที่ 15)

เมื่อกล่าวถึงลักษณะที่มีอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารเองส่วนใหญ่ยอมรับถึงความแตกต่างของสภาพแวดล้อมและอื่น ๆ ที่มีผลทำให้วิธีการจัดการนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยเป็น (จากตารางที่ 45) โดยในกิจการจะมีระดับการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับน้อยถึงปานกลาง และส่วนใหญ่จะเป็นการรับผิดชอบและตัดสินใจในลักษณะ

ปัจเจกชน (Individual) หรือเป็นอิสระรายบุคคล (ดังตารางที่ 16, 17, 37 และ 38) ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้ขาดความเป็นกลุ่มนิยมลงไป และมีการระบุรายละเอียดความรับผิดชอบที่ชัดเจนแน่นอน อีกทั้งความแตกต่างในเรื่องลักษณะของหัวหน้างานที่ต้องการ (ตารางที่ 51) ที่โรงงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ความรู้หรือความสามารถเกี่ยวกับตัวงานที่ทำ แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการสร้างทีมงานเป็นอันดับแรก ดังที่ปรากฏในองค์กรญี่ปุ่น และลักษณะที่มีในองค์กรอีกอย่างที่คลาดเคลื่อนไป คือการมีการกระจายปลีกของตำแหน่งบริหาร ซึ่งพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระจายตำแหน่งบริหารในกิจการยังคงใกล้เคียงกัน ความคิดเห็นที่ว่าก็คือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสนับสนุนบุคลากรไทยให้มีความก้าวหน้าในสายงานอย่างเต็มที่ แม้แต่ในตำแหน่งการบริหาร (ตารางที่ 45)

อ้างอิงถึงลักษณะการจัดการในองค์กรแบบญี่ปุ่นที่แท้จริงนั้น จะมีการกระจายอำนาจการบริหารงาน โดยการบริหารแบบกลุ่มงานและทำงานเป็นทีม (ตามแนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ส่วนที่ 3) แต่ลักษณะที่พบในกระบวนการนี้ มีความแตกต่างไปเนื่องจากส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมกับการบริหารด้วย โดยลักษณะของการติดต่อสื่อสาร (ตารางที่ 18, 19) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการติดต่อประจักษ์แจ้งข้อความเพื่อให้พนักงานรับทราบมากกว่าการพูดคุยและชี้แจงด้วยวาจา หรือพบปะกันโดยตรง ส่วนการสื่อสารย้อนกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหารส่วนใหญ่จะอาศัยวิธีการติดต่อและรายงานเป็นเอกสาร และในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน จะใช้วิธีการพูดคุย และรายงานโดยตรง และบางส่วนใช้วิธีแบบผสมทั้งสองอย่างและความแตกต่างอีกอย่างที่มีค่อนข้างมาก ได้แก่ การบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

การจ้างงานของกิจการทั้งหมด เป็นการจ้างงานระยะยาว (ตารางที่ 34)

ที่ไม่มีเงื่อนไข และข้อผูกมัด ทั้งสองฝ่ายอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกการจ้างได้ตามอิสระ ซึ่งหมายถึงไม่มีนโยบายการจ้างงานแบบตลอดชีพ (Lifetime Employment) ส่วนลักษณะของการรับบุคคลเข้าทำงานนั้น ก็มีการเจาะจงเฉพาะด้านหรืออาชีพ หรือสาขาวิชาการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นเข้าทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ใช้เวลาในการฝึกอบรม

น้อยลง ส่วนเกณฑ์การตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงานนั้น ก็มุ่งเน้นไปที่ระดับการศึกษาเป็นอันดับแรก ซึ่งหมายถึงสาขาวิชาที่จบการศึกษาด้วย (ตารางที่ 30) ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งจะเป็นการฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) และรองลงมาคือ การสัมมนาวิชาการและอาชีพ (Off-The-Job Training) (ดังตารางที่ 32) แต่อย่างไรก็ตามการอบรมพนักงาน แบบเน้นที่รายบุคคลเพื่อช่วยบุคคลในการวางแผนและเป้าหมายในอาชีพระยะยาว (SPCD) โดยการจัดให้พนักงานหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต หรืออื่น ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดทักษะหลาย ๆ ด้านเพื่อวางแผนชีวิตและเป้าหมายของตัวเองนั้น ไม่ปรากฏให้เห็นในทุกกิจการ (ตารางที่ 33 และ 40) ส่วนเกณฑ์ในการประเมินผลงานพนักงานนั้น กิจกรรมส่วนใหญ่จะอาศัยผลงานที่ผ่านมาของบุคคลนั้น เป็นเกณฑ์สำคัญอันดับแรก รองลงมาคือ ความอาวุโส (ตารางที่ 31) และส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการเลื่อนขั้นแบบเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง (4-9 ปี) (ตารางที่ 35) และสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจากพนักงานอันดับแรกคือ ความตั้งใจทำงาน รองลงมาคือความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร (ตารางที่ 48)

จากลักษณะการจัดการงานบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว จะพบว่ามีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะการจัดการแบบญี่ปุ่นโดยตรง ที่มีการจ้างงานตลอดชีพ การยึดถือระบบอาวุโสอย่างมาก ทั้งเรื่องการตัดสินใจ หรือการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้น และส่วนใหญ่จะใช้ระยะเวลานานมาก (10-15 ปี) ในการเลื่อนขั้นพนักงาน

เอกลักษณ์เฉพาะตัวประการหนึ่งของญี่ปุ่นที่จะอ้างถึงในที่นี้คือ ลักษณะการประสานงานอย่างเหนียวแน่นของบุคคลทุกระดับในการร่วมกันตัดสินใจ หรือเรียกว่าการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น หรือ ริงงิ (Ringi System) และจากการศึกษาพบว่า ในกิจการส่วนใหญ่จะใช้วิธีการบริหารในลักษณะอิสระรายบุคคลของผู้บริหารมากกว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร และเมื่อพิจารณาลักษณะของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จัดอยู่ในลักษณะของผู้จัดการแบบเอ็กซ์ (X-manager) ตามทฤษฎี X และ Y ของ Douglas McGregor นั่นคือมองว่าพนักงานยังขาด

ความตั้งใจจริงในการทำงานและขาดความรับผิดชอบงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องดูแลอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็มีวิธีการต่าง ๆ ในการจูงใจพนักงานของตน เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันดังต่อไปนี้ คือ วิธีการสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจากพนักงาน รองลงมาคือการประชุมพบปะกับพนักงานบ่อยครั้ง และการเพิ่มค่าใช้จ่ายทางด้านสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกตามลำดับ (ตารางที่ 27) และเทคนิคการจูงใจในระดับบุคคลของผู้บริหารตามลำดับ ได้แก่ การติดตามการทำงานด้วยการสนทนาสอบถาม เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาซึ่งกันและกัน รองลงมาคือ การมอบหมายงานในรูปของเป้าหมาย (ตารางที่ 28) ส่วนการเทคนิคการจูงใจระดับองค์กร ที่ผู้บริหารใช้ตามลำดับ ได้แก่ การสร้างความเชื่อถือกันและกัน รองลงมาคือการใช้ระบบการติดต่อประสานงานแบบตัวต่อตัว (ตารางที่ 29)

จากลักษณะการควบคุมที่พบจะเห็นว่า กลไกการควบคุมของกิจการจะเป็นการควบคุมแบบ ทางตรง ที่เข้มงวดตามกฎระเบียบ (ตารางที่ 39) ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างกับวิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นที่มีการควบคุมแบบทางอ้อม โดยอาศัยความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และธรรมเนียมปฏิบัติมากกว่า ซึ่งวิธีการควบคุมในกิจการส่วนใหญ่ อาศัยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลงานไว้ก่อน แล้วเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานที่วางไว้ โดยส่วนใหญ่อาศัยการติดตามงานด้วยการพูดคุย และการควบคุมประเมินผลงาน ส่วนใหญ่ใช้การควบคุมภายหลังจากปฏิบัติงานแล้ว (ตารางที่ 20, 21 และ 22) ซึ่งลักษณะดังกล่าวได้ส่งผลไปยังการ จัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพและการมีผู้ตรวจสอบคุณภาพงานด้วย โดยอาศัยทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z ประกอบการศึกษา และพบว่ากิจการทั้งหมดมีการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพขึ้น ในกิจการ (ตารางที่ 43) แต่กิจการส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพในระดับน้อยถึงปานกลางเท่านั้น (ตารางที่ 44) ทั้งนี้ อาจจะมีสาเหตุเพราะว่า

1. มีผู้นำกลุ่มและวิศวกรไม่เพียงพอ
2. สถานภาพทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางการเมืองไม่เอื้ออำนวยทำให้

Long-Term-Planning ใช้ไม่ได้ผล

3. ระดับของอุตสาหกรรมยังสูงไม่พอที่จะใช้ QCC ให้ได้ผลคุ้มค่า
4. คนงานระดับต่ำไม่มีความรู้เพียงพอในการทำ QCC
5. ความเคยชินในการควบคุมคุณภาพแบบมีผู้ตรวจสอบคุณภาพทำให้คนงานส่วนใหญ่

มีนิสัยการทำงานแบบ ปัจเจกชน (Individual) มากกว่านิยมทำงานเป็นทีม นั่นคือยังไม่มีความพร้อมในทันทีที่ทำ QCC ให้ได้ผล เพราะฉะนั้นการเตรียมความพร้อมทำได้โดยกิจกรรมการจัดระบบคำแนะนำ (Suggestion System) จากคนงานทุกคนในสายงานต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการฝึกให้คนงานเกิดความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและฝึกความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในการแก้ปัญหา

จากผลการศึกษาลักษณะในองค์กรกล่าวได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ มิได้ใช้วิธีการจัดการหรือบริหารงานแบบญี่ปุ่นโดยตรงดังที่เรียกว่าองค์กรแบบเจของญี่ปุ่น (Type J Organization) และก็มีได้เป็นรูปแบบผสมขององค์กรแบบเจและแบบเอ ของตะวันตก (Type A Organization) ที่เราเรียกว่าองค์กรแบบ แซต (Type Z Organization) ทั้งหมดโดยอาศัยการเปรียบเทียบดังต่อไปนี้

องค์กรแบบ เอ	องค์กรแบบ เจ	องค์กรแบบแซต	ลักษณะที่พบ (ส่วนใหญ่) ในองค์กรที่ศึกษา
1. จ้างงานระยะสั้น	1. จ้างงานตลอดชีพ	1. จ้างงานระยะยาว	1. จ้างงานระยะยาว
2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว	2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างช้า ๆ	2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง	2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง
3. เจาะจงอาชีพเฉพาะด้าน	3. แนวทางอาชีพไม่เฉพาะด้าน	3. แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน	3. แนวทางอาชีพเฉพาะด้าน
4. กลไกการควบคุมแบบทางตรง	4. กลไกควบคุมงานแบบทางอ้อม	4. กลไกควบคุมงานแบบสมดุล	4. กลไกควบคุมงานแบบทางตรงและเข้มงวด
5. ตัดสินใจแบบอิสระรายตัว	5. ตัดสินใจแบบเป็นกลุ่ม	5. ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	5. ตัดสินใจแบบอิสระรายตัว
6. รับผิดชอบงานเป็นรายบุคคล	6. รับผิดชอบงานเป็นทีม	6. รับผิดชอบงานเป็นกลุ่มงาน	6. รับผิดชอบงานเป็นรายบุคคล

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น กล่าวได้ว่าการจัดการหรือบริหารงานของโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่นมีลักษณะ เป็นแบบผสมระหว่างองค์กรแบบ แซต (ซึ่งเป็นองค์กรแบบผสมระหว่าง แบบ เอ ของอเมริกันและ แบบ เจ ของญี่ปุ่น) กับองค์กรแบบ เอ ของอเมริกัน และส่วนใหญ่จะเป็น ลักษณะขององค์กรแบบ เอมากกว่าซึ่งผู้บริหารเองส่วนใหญ่ยอมรับถึงความแตกต่างของสภาพแวดล้อมและด้านอื่น ที่มีผลต่อกระบวนการจัดการ (ตารางที่ 45) และเป็นผลให้ ปรัชญาและเป้าหมายหลักในการทำธุรกิจ เบี่ยงเบนไปจากลักษณะของญี่ปุ่น โดยตรงด้วย โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีส่วนที่ 2 และ 3 ประกอบที่ว่าปรัชญาการจัดการแบบญี่ปุ่น จะคำนึงถึงองค์กรที่เป็นของส่วนรวมทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร และมีทีมบริหารมืออาชีพที่มีเป้าหมายทางธุรกิจ คือการขยายส่วนแบ่งตลาด แต่ปรัชญาและเป้าหมายหลักของผู้บริหารที่พบปรากฏว่าผู้บริหารเห็นว่าองค์กรเป็นของ เอกชนหรือเฉพาะบุคคล อันได้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการด้วย และมีเป้าหมายที่การเจริญเติบโตขององค์กรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือกำไรสูงและเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อประสิทธิภาพสูงในการจัดการก็มีใช้บุคลากรหากแต่กลายเป็นเทคโนโลยีที่เป็นอันดับหนึ่งแทน (ตารางที่ 47, 48 และ 49)

การที่ การบริหารงานแบบญี่ปุ่นนำมาใช้ในเมือง ไทยไม่ได้ทั้งหมดน่าจะ เป็นเพราะ สภาพสังคมและค่านิยมของคนไทยตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติ (Norm) ของคนไทยแตกต่างไป จากญี่ปุ่นหลายเรื่อง อย่างแรกคือ คนไทยมักนิยมทำงานแบบปัจเจกชนนิยม (Individualism) มากกว่าทำงานเป็นทีม และระดับการศึกษารวมทั้งมาตรฐานการศึกษาและการอ่านออกเขียนได้ ของคนงานไทย โดยเฉลี่ยยังต่ำมากเมื่อเทียบกับแรงงานญี่ปุ่นรวมทั้งระบบการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และหวังผลในทางปฏิบัติในแต่ละ โรงงานยังมีน้อยมากเมื่อเทียบกับในญี่ปุ่น ซึ่งการอบรมนี้จะ เป็นรากฐานของการปฏิบัติงานต่อไป ดังนั้นวิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นจึงอาจไม่เหมาะสมกับสภาพในประ เทศไทย แต่ลักษณะที่ใกล้เคียงกันของแรงงานญี่ปุ่นกับแรงงานไทย ก็คือการเคารพในความอาวุโส และรักการเรียนรู้ ดังนั้นหากมีการประยุกต์ และดัดแปลงในกระบวนการจัดการต่าง ๆ ต่อไป

อย่างต่อเนืองกันน่าที่จะได้ระบบการจัดการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นในการจัดการ
โรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทย

ข้อค้นพบ

1. จากการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ต้องประจำอยู่ในประเทศไทยที่ไม่แน่นอน และบางส่วนจะมีระยะเวลาประจำอยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี แสดงให้เห็นว่าอาจจะมีการเปลี่ยนผู้บริหารค่อนข้างบ่อย ทำให้นโยบายหรือแนวทางปฏิบัติจากเบื้องบนเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของผู้บริหารแต่ละคน
2. เป็นที่น่าสังเกตว่าในขณะที่ทุกกิจการมีการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Qc Cycle) พร้อมกันนั้นบริษัทส่วนใหญ่ก็มีผู้ควบคุมคุณภาพงาน (Inspector) ด้วยเช่นกัน นับว่าเป็นการผสมผสานวิธีการควบคุมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
3. เกี่ยวกับเรื่องสหภาพแรงงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่สนับสนุนกิจกรรมดังกล่าว แสดงว่าผู้บริหารมีมุมมองเกี่ยวกับสหภาพแรงงานว่าเป็นปัญหาหรือขัดขวางต่อกระบวนการจัดการ
4. ในบริษัทต่าง ๆ ไม่มีการหมุนเวียนพนักงานให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการที่ไม่มีการอบรมแผนอาชีพระยะยาวในกิจการ ซึ่งน่าจะมีผลมาจากการไม่มีการจ้างงานตลอดชีพรองรับ
5. ผู้บริหารเห็นว่าตนเองได้รับการยอมรับจากพนักงานของตนในระดับที่น่าพอใจ
6. บุคลากรไทยมีโอกาที่จะก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารได้ หากผู้บริหารเห็นว่ามีความดี และมีความอาวุโสเพียงพอ
7. ผู้บริหารให้ความสนใจกับระบบการให้คำแนะนำจากพนักงานแต่ทั้งนี้ก็จะให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

8. ผู้บริหารมีความต้องการให้บุคลากรไทยมีการร่วมแรงร่วมใจ และทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัย
ทศยง ชื่น

ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย สำหรับผู้บริหาร และบุคลากรไทย

1. บุคลากรไทยควรให้ความสนใจในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหาร เพราะผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีลักษณะการจัดการเฉพาะตัวเป็นบุคคลไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และการทำงานที่ราบรื่นต่อไป
2. เพื่อเป็นการลดช่องว่าง และเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีซึ่งกันและกัน และการกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กรควรจัดให้มีการเสริมความรู้เรื่องภาษา สภาลังคม และวัฒนธรรมของแต่ละฝ่าย โดยอาจมีรูปแบบเป็นจุลสารภายใน วารสาร หรือคู่มือแนะนำต่าง ๆ
3. บุคลากรไทยควรให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมงาน เช่นเดียวกับกับการทำงานแบบเป็นบุคคล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของทั้งสองฝ่าย