

# วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นในองค์กรธุรกิจ

## Japanese Teamwork Culture in the Business Organization

รองศาสตราจารย์ ดร.สุกธินันท์ พรหมสุวรรณ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

### บทคัดย่อ

ประสิทธิภาพของทีมงานเกิดจากที่สมาชิกทุกๆ คนมีส่วนร่วมในการผลักดันผลการดำเนินงานของทีมงานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกทุกคน โดยการทำงานเป็นทีมที่ดีจะต้องมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นสิ่งที่หล่อหลอมการทำงานร่วมกัน ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่สังเกตได้ว่าวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมงานของวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทีมงานที่มีความเป็นเอกภาพเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานร่วมกัน รวมถึงความรับผิดชอบ การพัฒนาทีมงานเพื่อการแข่งขัน การสร้างความสัมพันธ์และการมีทัศนคติและความเชื่อในการทำงาน เป็นต้น

### Abstract

The teamwork efficiency will be created by members of the team. They usually push their efforts and motivation to achieve the goal. In order to achieve the goal, teamwork needs to have a good cultural teamwork, which will simulate all members to be a good team member. The best practice of teamwork culture is Japanese Teamwork culture because it can represent the success of the teamwork efficiency. The homogeneous team; teamwork responsibility; competitive teamwork development; teamwork relationships; and attitude and beliefs in teamwork as well as included in the good teamwork.

### บทนำ

วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรถือได้ว่าเป็นบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้พนักงานสามารถทราบบทบาทการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนในบริบทขององค์กรที่พนักงานได้ทำงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานของตนเอง หรือการทำงานที่จะต้องมีการประสานงานกับผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน ในแต่ละวัฒนธรรมของแต่ละประเทศจะมีลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกันไป แต่สิ่งที่จะทำให้วัฒนธรรมการทำงานมีความเข้มแข็งจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจการทำงานเป็นทีมงานที่ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นในองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้การทำงานร่วมกันของพนักงานญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานและความจงรักภักดีกับองค์กรที่พนักงานได้ทำงานอยู่ จากการศึกษาของ Bragoli (1998) พบว่าวัฒนธรรมญี่ปุ่นแตกต่างกับวัฒนธรรมจากชาติตะวันตก โดยความสำคัญของการทำงานของชาติตะวันตกจะให้ความสำคัญกับคุณค่าของความเหนือกว่าของบุคคล เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ การช่วยเหลือกันภายในทีมงานและให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานทุก ๆ คนมากกว่าการให้ความสำคัญกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hearn (1994) ที่กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมของพนักงานญี่ปุ่นจะมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน คุณธรรม ความเคารพต่อระเบียบอาวุโสและการมีส่วนร่วมกัน

การทำงานของพนักงานญี่ปุ่นมีหลักในการทำงาน โดยอาศัยแนวคิดของความหมายของคำที่สร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ความหมายของคำเช่นคำว่า “Kanban” ที่หมายถึงรหัส (Signal) เป็นแนวคิดของการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยการส่งสัญญาณจากทีมงานในระดับล่างขององค์กร ส่งสัญญาณเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพและผลประโยชน์ที่มีต่อองค์กร (Mason & Parks, 1999) และคำว่า “Ba” ที่หมายถึงพื้นที่หรือสถานที่ (Place) เป็นแนวคิดของการแบ่งปันพื้นที่หรือสถานที่ของพนักงานเมื่อทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Nonaka & Noboru, 1989)

การศึกษาของ Cummings (1980) เกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานในระดับปฏิบัติการพบว่าทีมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับทีมงานและมีพฤติกรรมทำให้ความสำคัญกับกลุ่มเมื่อทำงานร่วมกัน นอกจากนี้จากแนวคิดของ Aoki (1984) กล่าวว่า การกระตุ้นให้พนักงานระดับปฏิบัติการชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นให้มีความรับผิดชอบและเห็นความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เป็นหัวใจสำคัญที่ควรมีอยู่ในใจของพนักงานและจะมีคุณค่าง่ายขึ้นถ้าพนักงานระดับปฏิบัติการเหล่านั้นได้มีโอกาสนำไปใช้กับต่างวัฒนธรรมการทำงานในประเทศอื่นๆ เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรเกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานญี่ปุ่นในต่างประเทศตามการศึกษาของ Ziegler (1981) นั้น พบว่า บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในรูปแบบต่างๆ ที่จะสามารถนำไปใช้ได้ในประเทศที่มีวัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกัน ซึ่ง Ziegler กล่าวถึงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญ ได้แก่

#### 1. ทีมงานที่มีความเป็นเอกภาพ (Homogeneous Teams)

ทีมงานที่มีความเป็นเอกภาพเป็นทีมงานที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกภายในทีมงานเท่าๆ กัน ไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นวรรณะ ตลอดทั้งมีการส่งเสริมการรับรู้ การตีความ และการประเมินที่อาศัยการร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน เช่น ทีมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโตโยต้าในประเทศไทยที่มีการร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันในการทำงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากบริษัทโตโยต้าแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น เป็นต้น ซึ่งจะทำให้คุณภาพตลอดทั้งความสามัคคีที่จะเกิดขึ้นในการทำงานมีมากขึ้น

#### 2. ทีมงานที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Taken Teams)

ทีมงานที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่มเป็นการรวบรวมสมาชิกภายในทีมงานที่เหมือนกัน เช่น เพศ ประสบการณ์ ความรู้ความ

สามารถ เป็นต้น จากการศึกษาของ Watson และ Michaelson (1998) กล่าวว่า บริษัทญี่ปุ่นที่มีการลงทุนและดำเนินธุรกิจในด้านต่างประเทศจะให้ความสำคัญกับทีมงานที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่มค่อนข้างสูง โดยจะให้ความสำคัญกับทีมงานที่เป็นเพศชาย โดยมีความเชื่อว่าภาวะการตัดสินใจของกลุ่มและเข้าใจสถานการณ์จะดีกว่า พนักงานเพศหญิง ดังนั้นเป็นที่สังเกตได้ว่ามีพนักงานเพศชายชาวญี่ปุ่นเติบโตทางด้านตำแหน่งหน้าที่การงานในต่างประเทศค่อนข้างมาก

#### 3. ทีมงานแบบผสมผสานวัฒนธรรม (Bicultural Teams)

ในปัจจุบันพบว่าการลงทุนและการดำเนินธุรกิจจะระหว่างประเทศมากขึ้น (Brislin, 1981) ทั้งนี้การลงทุนและการดำเนินธุรกิจจะระหว่างประเทศควรให้ความสำคัญกับการผสมผสานทางวัฒนธรรมการทำงานให้อยู่ในระดับของความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน Simard และ Taylor (1973) กล่าวว่า การผสมผสานทางวัฒนธรรมการทำงานจะเป็นไปได้ดีถ้าหากว่าวัฒนธรรมการทำงานที่มีการผสมผสานกันมีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกัน เช่น พนักงานในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะมีแนวโน้มในการที่จะยอมรับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เป็นต้น แต่ถ้าหากว่าวัฒนธรรมการทำงานมีความแตกต่างกัน เช่น บริษัทอเมริกันที่ต้องการดำเนินธุรกิจในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับพนักงานในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

#### 4. ทีมงานแบบวัฒนธรรมหลากหลาย (Multicultural Teams)

ทีมงานแบบวัฒนธรรมหลากหลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มีหลากหลายวัฒนธรรมการทำงานผสมรวมกัน ซึ่งมีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา แต่เป็นที่ได้เปรียบของบริษัทญี่ปุ่นที่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของประเทศในแถบเอเชียได้เป็นอย่างดี อันเนื่องมาจากการมีวัฒนธรรมที่เหมือนกันและคล้ายกันในประเทศแถบเอเชีย และสามารถสร้างศักยภาพและความร่วมมือในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศในแถบเอเชียได้เป็นอย่างดี ซึ่งสังเกตได้ว่ามีบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นได้ไปประกอบธุรกิจในประเทศในแถบเอเชียเป็นจำนวนมาก (Fisher, 1980) นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมของพนักงานญี่ปุ่นจะมีหลักการและนำเทคนิคการบริหารที่สามารถทำให้พนักงานชาวญี่ปุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ Caves และ Uekusa (1976) กล่าวว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นจะมีหลักการของกลุ่มที่มีการร่วมมือกัน (Corporate Group or Keiretsu) โดยพนักงานชาวญี่ปุ่นทุกๆ คนจะต้องมีหลักการดังกล่าวในใจตลอดเวลา แม้ว่า

ต้องดำเนินธุรกิจในด้านต่างประเทศก็ตาม นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะพัฒนาเทคนิคที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้พนักงานมีหลักการในการทำงานเป็นทีมงาน เทคนิคการบริหารที่พนักงานชาวญี่ปุ่นนำมาใช้เพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ Hill และ Hoskisson (1987) กล่าวว่า เทคนิคการบริหารที่ใช้ได้ดีและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ Just-in-time (JIT) ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของทีมงานในทุกขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการประหยัดเวลาในการทำงานของพนักงานอีกด้วย นอกจากนี้ Imai (1986) กล่าวว่า นอกจากพนักงานชาวญี่ปุ่นจะนำเทคนิคการบริหารแบบ Just-in-time (JIT) มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและเวลาในการทำงานเป็นทีมของพนักงานแล้ว เทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) เป็นอีกเทคนิคการบริหารที่พนักงานญี่ปุ่นนำมาใช้ในการทำงานร่วมกัน โดยเทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) จะเป็นเทคนิคการบริหารที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรในทุกขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพสำหรับการทำงานของพนักงาน เทคนิคการบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) ถูกนำมาใช้กับประเทศที่บริษัทญี่ปุ่นเข้าไปลงทุนและดำเนินงานทางธุรกิจร่วมกันและสามารถใช้ได้ดี ทั้งนี้เพราะว่าหลักการของเทคนิคดังกล่าวมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบในภาระและหน้าที่ของตนเองมีอยู่อย่างเท่าเทียมกัน

การทำงานเป็นทีมของพนักงานชาวญี่ปุ่นในต่างประเทศมีเอกลักษณ์พิเศษในแง่ของความรับผิดชอบในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. การให้ความสำคัญกับผลผลิตที่มีคุณภาพตรงตามความพึงพอใจของลูกค้า
2. การปรับปรุงคุณภาพและระยะเวลาของกระบวนการทำงานตั้งแต่การผลิตจนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้า
3. การทดลองและแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการผลิตสินค้าจริง ทั้งนี้ การทดลองและแก้ไขข้อบกพร่องถือว่าเป็นหน้าที่ของทีมงานที่จะต้องช่วยเหลือกัน

เอกลักษณ์ในแง่ของความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้นเป็นผลให้ธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นที่เข้าไปลงทุนและดำเนินธุรกิจในต่างประเทศประสบความสำเร็จ Graham (1993) กล่าวว่า องค์ประกอบของเอกลักษณ์ในแง่ของความรับผิดชอบดังกล่าวย่อมเป็นประโยชน์สำหรับบริษัทญี่ปุ่นที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ในด้านแนวนโยบายของการทำงานเป็นทีมของบริษัทญี่ปุ่นที่มีบทบาทต่อการลงทุน และการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ มักใช้แนวนโยบายการประสานงานกันภายในทีมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถลดต้นทุนการผลิตและปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ แนวนโยบายดังกล่าวมีสาระสำคัญดังนี้ คือ (Smothers, 1990)

1. การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ในเรื่อง การนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในทีมงานพัฒนาให้สินค้ามีคุณค่าและมีประโยชน์มากกว่าคู่แข่งทางธุรกิจโดยราคาของสินค้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
2. การให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบในฐานะเป็นทีมงานเดียวกัน
3. การใช้ความสัมพันธ์ทางธุรกิจในแง่ของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจร่วมกัน

นอกจากนี้ Kagono Nonaka และ Okunnura (1985) กล่าวเสริมว่ากลยุทธ์ที่บริษัทญี่ปุ่นนำมาใช้ร่วมกับกำหนดแนวนโยบายทางการค้าในต่างประเทศนั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

1. การระมัดระวังในการเลือกตลาดโดยจะต้องมีความเข้าใจตลาดที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง
2. พยายามหาส่วนแบ่งตลาดเพิ่มและให้ลูกค้ามีความซื่อสัตย์ต่อบริษัทโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นส่วนหนึ่งของการแข่งขันทางธุรกิจ
3. การเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง
4. การเพิ่มคุณภาพของสินค้าให้มีประสิทธิภาพในการใช้งาน

จากข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบริษัทญี่ปุ่นในต่างประเทศดังกล่าวข้างต้นนั้น Graham และ Yoshihiro (1983) กล่าวว่า มาจากเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นดังนี้ คือ

1. ความสัมพันธ์ (Relationships) ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญมีดังนี้ คือ
  - 1.1 ความเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน
  - 1.2 การทำงานเป็นทีม
  - 1.3 การเก็บอารมณ์และความรู้สึกในการแสดงออก
  - 1.4 การให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

1.5 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

## 2. ทักษะและความคิด (Attitudes and Beliefs)

ทัศนคติและความเชื่อที่มีอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญดังนี้ คือ

2.1 การไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้การทำงานเป็นอุปสรรค

2.2 การให้ความสำคัญกับงานและความรับผิดชอบที่มีอยู่ในองค์กร

2.3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

2.4 ความจริงจังและมุ่งมั่นในการทำงาน

2.5 การอ่อนน้อมถ่อมตนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

## 3. ทักษะทางธุรกิจ (Business Attitudes)

ทัศนคติทางธุรกิจที่มีอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญดังนี้ คือ

3.1 การพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา

3.2 การสร้างความรู้สึกรักในเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กร

3.3 การมีนโยบายทางธุรกิจที่สนับสนุนพนักงานให้มีความก้าวหน้าทุกๆ คน

3.4 การฝึกอบรมในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น

3.5 การเป็นครอบครัวเดียวกัน

## ตัวอย่างของบริษัทญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่แสดงออกมาในเชิงนโยบายของบริษัท

วัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงานเป็นอย่างมาก สมาชิกในทีมจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนให้เป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในทีมงาน โดยยึดแนวทางของคิตาอิที่ว่า “จงตีตะปูทุกตัวที่โผล่ขึ้นมา” กล่าวคือสมาชิกทุกๆ คน จะต้องไม่ทำตัวให้แปลกหรือแตกต่างไปจากทีมงาน โดยการแสดงความอวดเก่ง อวดรู้ หรือยกตนข่มท่านในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกอึดอัดและมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ทั้งนี้การทำงานของวัฒนธรรมญี่ปุ่นในปัจจุบันให้ออกาสกับพนักงานเพศหญิงเป็นผู้บริหาร ถ้าหากว่าพนักงานเพศหญิงผู้นั้นมีความสามารถผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นเอกภาพของทีมงาน ซึ่งเหมือนเป็นการตอกย้ำในเรื่องของคิตาอิที่กล่าวข้างต้นที่ว่า “จงตีตะปูทุกตัวที่โผล่ขึ้นมา” ดังนั้น โอกาสจึงเปิดประตูให้กับทุกๆ คนที่สามารถตอบสนองต่อคิตาอินี้ได้เป็นอย่างดี เช่น

เดียวกับ คุณปนัดดา เจณณวาสิน รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทตรีเพอริออลเชลล์ และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัทอิชูซุโอเปอร์เรชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ได้รับการไว้วางใจในการบริหารงานในบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งต้องอาศัยความสามารถด้านการบริหารงานและการบริหารวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีพนักงานที่เป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิงอยู่ในทีมงาน เนื่องจากงานบางอย่างของบริษัท เช่น การสาธิตรถสิบล้อหัวลาก เหมาะกับผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ซึ่งคุณปนัดดา เจณณวาสิน สามารถควบคุมการทำงานได้เป็นอย่างดีในการทำทุกๆ คนยอมรับในการบริหารงานและการตอกย้ำความเป็นทีมงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยปราศจากการโต้แย้งหรือมีความคิดที่แตกต่างทำให้ทีมงานไม่มีพลังในการฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ และจากการที่คุณปนัดดา เจณณวาสิน มุ่งมั่นในเรื่องดังกล่าวทำให้ได้รับการยอมรับให้เป็นคณะกรรมการบริหารคนแรกของบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ซึ่งยังไม่มีใครสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งดังกล่าวได้ จากทักษะการทำงานของคุณปนัดดา เจณณวาสิน ได้ตอกย้ำการให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมงานแบบญี่ปุ่น โดยที่สมาชิกทุกๆ คนจะต้องมีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน ไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ ต้องทำเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็ก โดยอาศัยการแก้ไขปัญหานั้นไปทีละขั้นทีละตอน และต้องคิดเสมอว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข ถ้าได้มีการพยายามอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ไม่ว่าผลออกมาเป็นเช่นใด ขอให้พึงคิดเสมอว่าเป็นผลงานของทีมงานที่ทุกๆ คนจะต้องรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกันทุกคน (ข่าวสดรายวัน, 2552)

นอกจากนี้จากการรายงานของโทโยโตริฟเวอร์ (“MAZDA3”, 2553) ระบุว่า บริษัทมาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการปรับเปลี่ยนกรรมการผู้จัดการของบริษัทใหม่ แต่ยังคงยึดถือความเป็นวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นที่มุ่งเน้นในการทำงานเป็นทีมงานที่ยึดถือความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันเป็นที่รับรู้ว่ารถยนต์ยี่ห้อมาสด้า เป็นยี่ห้อที่ขายดีมากในประเทศไทย ทั้งนี้ผลดังกล่าวเกิดจากการที่สมาชิกในทีมงานช่วยเหลือกันและผลักดันเรื่องดังกล่าวไปสู่ความสำเร็จ และยังเป็นการตอกย้ำในเรื่องของการทำงานเป็นทีมงานที่มีความแข็งแกร่ง โดยทางบริษัทมาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีคุณ โชอิชิ ญูกิ กรรมการผู้จัดการใหม่ที่มีความสามารถในการบริหารที่ประสบความสำเร็จในประเทศญี่ปุ่นมาแล้ว มาเป็นผู้บริหารที่ทำให้บริษัทมาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถเป็นบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นชั้นนำในประเทศไทย ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นที่ตอกย้ำความเป็นทีมงานเช่นเดียวกับบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้ระบุไว้ในการบรรยายของ

คุณสุรศักดิ์ สุทองวัน รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2548) ที่กล่าวไว้ในโครงการเสริมสร้างความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ครั้งที่ 3 โดยระบุว่า “การทำงานเป็นทีม” (Teamwork) คือการกระตุ้นบุคลากร และการเจริญเติบโตในสายอาชีพ แบ่งปันโอกาสในการพัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดสำหรับรายบุคคล และทีม ประกอบด้วย

1. Team member development, opportunity staff, develop through delegation คือ การมีพันธะสัญญาในเรื่องการให้การศึกษาและการพัฒนา

2. Respect for humanity & creativity , mutual contribution on individual creativity and teamwork คือ การเคารพในความเป็นปัจเจกชน การตระหนักถึงการรวมพลังภายในทีมเพื่อให้ทีม แข็งแกร่ง

การบริหารงานภายใน TOYOTA จะมีการโยกย้ายทุกปี ปีละ 25 % ในทุกหน่วยงาน ฤดูกาล โยกย้ายจะอยู่ในช่วงเดือนตุลาคม ซึ่งมีผลดีต่อการทำงานคือ จะมีคนจากส่วนงานอื่นหมุนเวียนเข้ามาทำงานตลอดเวลา เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ ความชำนาญระหว่างกัน และคนที่โยกย้ายไปทำงานหลายส่วนงานจะสามารถทำงานได้หลากหลายมากขึ้น และที่สำคัญคือจะสามารถ เมื่อเกิดทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่าย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ดีของการสร้างทีมงาน ทั้งนี้ แม้จะมุ่งเน้นความสำเร็จของทีมเป็นหลัก แต่ขณะเดียวกันก็จะสนใจและให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลในทีมงานด้วย มีการจัดกิจกรรมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและยังช่วยให้ปัจเจกบุคคลรู้จักซึ่งกันและกันด้วยการทำงานใน TOYOTA ปัญหาจะไม่ถามว่า “ใครเป็นคนทำ” แต่จะถามว่า “เพราะอะไร” เนื่องจากเน้นการทำงานเป็นทีม จะไม่โทษรายบุคคล”

## unสรุป

การทำงานให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่ทุก ๆ คนสามารถร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมงานเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทำให้งานประสบความสำเร็จตามที่ทีมงานได้มุ่งหวังไว้ โดยเฉพาะการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมงานแบบวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่สามารถทำให้สมาชิกทุกคนนำพาทีมงานไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในความเป็นเอกภาพเป็นทีมงานที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกภายในทีมงานเท่า ๆ กัน ไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นวรรณะ การประเมินการทำงานที่อาศัยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน การเป็นทีมงานที่มีลักษณะเฉพาะ

กลุ่มเป็นการรวบรวมสมาชิกภายในทีมงานที่เหมือนกัน เช่น เพศ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ เป็นต้น รวมถึงการผสมผสานทางวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่พนักงานในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะมีแนวโน้มในการที่จะยอมรับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น มากกว่าวัฒนธรรมตะวันตก และพนักงานชาวญี่ปุ่นจะมีหลักการของกลุ่มที่มีการร่วมมือกัน (Corporate Group or Keiretsu) โดยพนักงานชาวญี่ปุ่นทุก ๆ คนจะต้องมีหลักการดังกล่าวในใจตลอดเวลา แม้ว่าจะต้องดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศก็ตาม นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะพัฒนาเทคนิคที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้พนักงานมีหลักการในการทำงานเป็นทีมงาน เทคนิคการบริหารที่พนักงานชาวญี่ปุ่นนำมาใช้เพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมของพนักงานชาวญี่ปุ่นในต่างประเทศมีเอกลักษณ์พิเศษในแง่ของยอมรับผิดชอบในทุกเรื่อง เช่น การรักษาคุณภาพของสินค้า ความเที่ยงตรงในกระบวนการทำงาน เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- “บอสหญิง” อีซูซุ ปันดตา เจนณวาสิน. (2552, 6 พฤศจิกายน). *ข่าวสด*, 25.
- MAZDA 3 มาสด้า3 เจเนอเรชั่นใหม่คันแรก เปิดตัวในไทย. (2553). *ThaiDriver Online Magazine*. สืบค้นวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://www.thaidriver.com/2010>
- สุรศักดิ์ สุทองวัน. (2548). KAIZEN และ TOYOTA-WAY. ใน *โครงการเสริมสร้างความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: กองวิชาการและแผนงาน กระทรวงมหาดไทย.
- Aoki, M. (1984). *The economic analysis of the Japanese firm*. Amsterdam: Elsevier.
- Brislin, R. W. (1981). *Cross cultural encounters: Face to face encounters*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Caves, R. E., & Uekusa, M. (1976). *Industrial organization in Japan*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Cummings, W. K. (1980). *Education and equality in Japan*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fisher, G. (1980). *International negotiation: A cross-cultural perspective*. Chicago, IL: Intercultural Press.
- Graham, J. L., & Sano, Y. (1984). *Smart bargaining: Doing business with the Japanese*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Graham, L. (1993). Inside a Japanese transplant. *Work and Occupations*, 20(2), 147-173. doi:10.1177/0730888493020002002
- Hearn, L. (1994). *Writing from Japan*. Harmonds Worth: Penguin Travel Library.
- Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and Structure in the Multiproduct Firm. *The Academy of Management Review*, 12(2), 331-341. doi:10.2307/258539
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kagono, T., Nonaka, R. E., & Okunura, A. (1985). *Strategic vs. evolutionary management: A U.S. -Japan comparison of strategy and organization*. Amsterdam: North-Holland.
- Mason, P.A., & Parks. M. (1999). The implementation of kanbans. *Logistics Focus*, 7(4), 20-24.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Simard, L. M., & Taylor, D. M. (1973). The potential for bicultural communication in a dyadic situation. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 5(3), 211-225. doi:10.1037/h0082346
- Smothers, N. P. (1990). Patterns of Japanese strategy: Strategic combinations of strategies. *Strategic Management Journal*, 11(7), 521-533. doi:10.1002/smj.4250110704
- Watson, W. E., & Michaelsen, L. K. (1988). Group Interaction Behaviors that Affect Group Performance on an Intellective Task. *Group & Organization Management*, 13(4), 495 -516. doi:10.1177/105960118801300406
- Woronoff, J. (1992). *The Japanese management mystique: The reality behind the myth*. Chicago, IL: Probus.
- Ziegler, S. (1981). The effectiveness of cooperative learning teams for increasing cross-ethnic friendship: Additional evidence. *Human Organization*, 40(3), 264-268.