

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นในศตวรรษที่ 21

สรเสรีณ สัตถาวร
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการอธิบายแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทเอกชนญี่ปุ่น และเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มดังกล่าว อันจะเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการ ผู้บริหารองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาและรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรด้วยความเข้าใจมากขึ้น โดยวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจที่มีงานวิจัยสนับสนุน ค่านิยมในการทำงาน ค่านิยมทางสังคม ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทญี่ปุ่น และศึกษาจากการทบทวนงานวิจัยทางจิตวิทยาว่าด้วยความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้ ซึ่งสรุปได้ว่าแรงจูงใจสำคัญในการทำงานของพนักงานคือ ความมั่นคงด้านรายได้และการมีงานทำ และความต้องการทางสังคม แต่หลังจากประเทศญี่ปุ่นประสบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยนับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา และก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุในปัจจุบัน ความต้องการอิสระในการทำงาน ต้องการพัฒนาตนเองและโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่ง กลับมีความสำคัญมากขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการทำงานและระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อพิจารณาถึงความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่นต่ำกว่าชาติอื่น ๆ แต่มีความผูกพันองค์กรสูง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นในศตวรรษที่ 21 จึงอยู่ที่การปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้เทคนิคการจูงใจที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน สอดคล้องกับค่านิยมและ สภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน แรงงานญี่ปุ่น ค่านิยมในการทำงาน กลุ่มนิยม

Work motivation of Japanese employees in 21st Century

Sansoen Sattavorn*

Faculty of Business administration Thai-Nichi Institute of Technology

Abstract

This article has two objectives: 1) providing an explanation on work motivation of Japanese employees based on existing motivation theories and 2) extending the range of literature on Japanese work motivation which contribute to entrepreneurs and the management to motivate , develop their employees with a deep insight and understanding. This study uses a meta-analysis of existing and available empirical studies. The author analyzes the Japanese work motivation through their work and social values, and human resource management perspectives. In addition, psychological theories are also used to clarify their job satisfaction and organizational commitment. Some evidences suggested that security in term of income, job, and social need had been the most important predictors of Japanese work motivation. However, since the economic recession in the 1990's and Japanese society become aging at the beginning of the 21st century, the work motivation of Japanese has been more varied than they once were. Autonomy, self-development opportunity in their jobs become more important. It seems likely that Japanese work motivation depends heavily on their work values and need for growth and autonomy. As far as job satisfaction and organizational commitment are concerned, Japanese job satisfaction is relatively low whereas their organizational commitment is quite high. Alternative motivation methods of human resource management serving employees' need, according with their working values in response to social and economic changes are discussed.

Keyword: Work motivation, job satisfaction, Japanese employee, work values, collectivism

* Corresponding author email: yaringnongjik@gmail.com

บทนำ

กล่าวกันว่า ชาวญี่ปุ่นขยันทำงาน เอาใจใส่ให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าเรื่องอื่นๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทย่อมต้องการคนขยันมาร่วมงาน หรือไม่ก็พยายามหาวิธีการทำให้สมาชิกกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง เป็นคนเอาการงานขึ้นมาให้ได้ เพราะนั่นหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลดีต่อผลประโยชน์โดยรวมของบริษัท ความกระตือรือร้นของพนักงาน การทุ่มเท เอาใจใส่ ทำงานอย่างไม่ย่อท้อกับอุปสรรคขวากหนาม และขยันขันแข็งอย่างเสมอดั้นเสมอปลายและต่อเนื่องนั้นมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน ศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) เรียกสาเหตุของพฤติกรรมนี้ว่า “แรงจูงใจในการทำงาน (work motivation)” การทำความเข้าใจ รู้ถึงแหล่งที่มา หรือสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานเช่นนี้ ช่วยให้เราสามารถบริหาร จัดการ หรือกำหนดทิศทางพฤติกรรมการทำงานของบุคคลได้ง่ายขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน และยังนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร กล่าวได้ว่า เกิดประโยชน์กับทั้งองค์กรและสมาชิก วัตถุประสงค์สำคัญของบทความนี้มีอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก ต้องการอธิบายถึงแรงจูงใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่น จากงานวิจัยต่างๆ ด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กร โดยวิเคราะห์ผ่านแนวคิดด้วยค่านิยมในการทำงาน ค่านิยมทางสังคม และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่น นับตั้งแต่ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการสร้างชาติและพัฒนาเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนเข้าสู่สภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 จวบจนปัจจุบัน พร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมผู้สูงอายุ ประการที่ 2 เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ประกอบการ ผู้บริหารองค์กร หัวหน้างาน นักธุรกิจ และผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น หรือมีปฏิสัมพันธ์

กับชาวญี่ปุ่น ตามวาระและโอกาสต่างๆ ด้วยการนำเสนอเทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสนองตอบความต้องการและสร้างแรงจูงใจพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่เปลี่ยนแปลงไป ความเข้าใจที่ว่านี้ จะนำมาซึ่งความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น และเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการ และหัวหน้างานทั้งคนไทยและญี่ปุ่นสามารถรักษา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญไว้กับองค์กร ลดความขัดแย้งทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลลงได้ ตามลำดับเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น
3. ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น
4. บทสรุป: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพพนักงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง อะไรก็ตามที่ทำให้เราแสดงพฤติกรรมออกมา หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป เราไม่สามารถมองเห็นแรงจูงใจได้ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล แต่เรารับรู้ได้ถึงแรงจูงใจของบุคคลผ่านทางพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น ทักษะ ความสามารถ ความรู้ ในฐานะผลลัพธ์ของแรงจูงใจเท่านั้น (Kanfer, 1990) การทำงานถือเป็นผลลัพธ์ของแรงจูงใจอย่างหนึ่ง แรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมการทำงาน (ทำอะไรไม่ทำอะไร) กำหนดระดับ (ทำมากหรือน้อย) ทำต่อเนื่องยาวนาน หรือไม่ต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ เมื่อพูดถึงแรงจูงใจในการทำงาน เราจะหมายถึง

รวมถึงแรงกระตุ้น (arousal) แรงขับ (drive) และความต่อเนื่อง (persistence) คงทนของความพยายาม ไว้ในคำจำกัดความเสมอ เมื่อแรงกระตุ้น (arousal) คือความรู้สึก ความสนใจที่อยากทำ อยากได้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง และแรงขับ (drive) คือพลังภายในซึ่งมีอิทธิพลต่อ อากัปกริยา การกระทำที่มุ่งสู่เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการ โดยพฤติกรรมที่เกิดจากแรงกระตุ้น และแรงขับนี้จะมีผลต่อเนื่อง (persistence) สม่ำเสมอ คงทนมากน้อยต่างกัน เช่น หากอยากได้คำชมจากหัวหน้า (arousal) บุคคลนั้นอาจเลือกที่จะรับอาสาทำงานให้หัวหน้า หรือหาทาง (drive) ทำให้หัวหน้าพอใจและทำพฤติกรรมเหล่านั้นต่อเนื่องไป (persistence) จนกว่าจะได้รับคำชม เป็นต้น

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการมุ่งค้นหาสาเหตุว่าทำไมคนเราถึงทำงาน มีอะไรมากระตุ้นความคิดให้เราอยากทำ หรือไม่อยากทำ เมื่ออยากทำงานแล้ว ในบรรดางานที่มีอยู่ให้เลือกมากมายอะไรทำให้เราเลือกที่จะทำงานใดงานหนึ่งเท่านั้น และอะไรทำให้เรามุ่งมั่น พยายาม ทดมความสามารถทำงานนั้นได้ทุกวัน อย่างสม่ำเสมอ ดัชนีชี้วัดที่สำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน คือผลงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น ความรู้ ความเข้าใจนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนา วิธีการ และกระบวนการในการทำงาน ปรับทัศนคติ ความคิดของบุคคล เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลและเพื่อประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงานมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน หากจะแบ่งแนวคิดและทฤษฎีซึ่งมีงานวิจัยสนับสนุนและมีการศึกษากันอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่มแนวคิดหลักคือ

1. กลุ่มทฤษฎีความต้องการ (need-motive-value research) เป็นทฤษฎีตามแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมใดๆ ก็ตามเป็นไปเพื่อสนองความต้องการของบุคคล มีความต้องการเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ เช่น อยากได้ อยากมี ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการ (Hierarchy of needs theory, Maslow, 1943; 1954) ทฤษฎีดุลยภาพ (equity and justice theory, Adams, 1963; 1965) และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation, Deci, 1971; 1972) ตามแนวคิดนี้ ความต้องการของแต่ละคนต่างกัน ผลลัพธ์ของพฤติกรรม (ผลงาน) จึงต่างกัน แต่ไม่ได้บอกว่า ความต้องการที่นำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์ มีอะไรเป็นสื่อกลางบ้างหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ มองข้ามกระบวนการที่ความต้องการของบุคคลทำให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง (Kanfer, 1990) แต่เน้นย้ำว่าทุกคนกระทำการใดๆ ลงไปก็เพราะ “ความต้องการ” ทั้งสิ้น การละเลยกระบวนการเช่นนี้ทำให้การคาดหมายพฤติกรรมของบุคคลขาดความแม่นยำ เพราะบ่อยครั้งที่เราพบว่าพฤติกรรมเดียวกันของคนสองคน แม้จะเกิดจากความต้องการเดียวกัน แต่ระดับความคงทน ต่อเนื่องอาจแตกต่างกันก็ได้ เช่น ใครๆ ก็ต้องการความมั่นคงในการทำงาน แต่พนักงานที่ทำงานบางเวลา (part-time) กลับขยันมากกว่าพนักงานประจำ (full-time) แม้จะได้เงินเดือนและสวัสดิการน้อยกว่า และรู้ดีว่าบริษัทไม่มีนโยบายปรับเปลี่ยนสถานะของพนักงานบางเวลาขึ้นเป็นพนักงานประจำก็ตาม เป็นต้น

2. กลุ่มทฤษฎีการรู้คิด (cognitive choice research) เป็นทฤษฎีตามแนวคิดที่ว่าคนเลือกที่จะทำหรือไม่ทำสิ่งใดจากกระบวนการคิด ตรรกะตรง ตัดสินใจ มีตัวเลือกเป็นเบื้องต้น จากนั้นจึงค่อยๆ จัดสรรปันส่วน เวลา ความพยายามเพื่อบรรลุผล ที่ทำให้ตัวเองรู้สึกดี และได้ในสิ่งที่ตนเห็นว่าดีหรือคุ้มค่า เช่น ทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom, 1964)

3. กลุ่มทฤษฎีการควบคุมตนเอง (self-regulation or meta-cognition approach) เป็นทฤษฎี ตามแนวคิดที่ว่าบุคคลกระทำการต่างๆ ผ่านกระบวนการคิดไตร่ตรอง มีเป้าหมาย (goal) ที่เกิดจากความตั้งใจ (intention) เป็นพื้นฐาน และเป้าหมายนี้จะทำหน้าที่ควบคุมความคิดและการกระทำของบุคคล เช่น ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Locke,1967) ทฤษฎีควบคุมไซเบอร์เนติก (cybernetic control theory, Campion & Lord,1982) และ ทฤษฎีรู้คิดทางสังคม (social cognitive theory, Bandura,1986;1997) เป็นต้น

4. กลุ่มอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (two factor theory) (Hertzberg,1959) ทฤษฎีนี้สนใจความพึงพอใจของคนทำงาน ต้องการค้นหาว่า ปัจจัยใดทำให้คนพอใจที่จะทำงาน และปัจจัยใดที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน คนจะพอใจ สุขใจ กับงานได้อย่างไร โดยแบ่งปัจจัยเหล่านั้น ออกเป็นปัจจัยธำรงรักษา (maintenance factor) และปัจจัยจูงใจ (motivation factor) ตามรายละเอียดดังนี้

1. **ปัจจัยธำรงรักษา** เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การดูแล และบังคับบัญชา นโยบายบริษัท ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ เงินเดือน เป็นต้น ปัจจัยธำรงรักษานี้ส่วนใหญ่ เป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. **ปัจจัยจูงใจ** เช่น ความซับซ้อนของงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยจูงใจนี้ ส่วนใหญ่คือตัวงาน คุณลักษณะของงานนั้นๆ ที่บุคคลรับรู้หรือปัจจัยภายในตัวบุคคล

ตามแนวคิดนี้ บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงาน เมื่องานนั้นถึงพร้อมด้วยปัจจัยจูงใจ มิฉะนั้น คนจะไม่พึงพอใจ ส่วนปัจจัยธำรงรักษา

หากไม่มีจะทำให้คนไม่พึงพอใจ แต่ถึงมีแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะพึงพอใจ ซึ่งสมมติฐานของทฤษฎีนี้ขัดกับหลักตรรกะเชิงเหตุผล ซึ่งกลายเป็นข้อด้อยของทฤษฎี เช่น หากเราพบว่าการทำงานที่ไม่มีโรงอาหารหรือร้านอาหารในละแวกใกล้เคียงให้พนักงานได้รับประทานอาหารกลางวัน คือความไม่พึงพอใจของพนักงาน ผู้จัดการโรงงานจึงพยายามทำทุกวิถีทาง เช่น สร้างโรงอาหาร จัดหาผู้ประกอบการมาจำหน่ายอาหารสำหรับพนักงาน หรือไม่ก็อนุญาตให้พ่อค้า แม่ค้าหาบเร่มาตั้งร้านขายอาหารหน้าโรงงานหรือในโรงงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน การกระทำของผู้จัดการโรงงานดังกล่าว เป็นเพียงการจัดสิ่งที่ทำให้พนักงานไม่พอใจออกไปเท่านั้น มิได้หมายความว่า จะนำมาซึ่งความพึงพอใจของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม แนวคิดของทฤษฎีนี้ จุดประกายให้ทุกคนหันมาให้ความสนใจกับคุณลักษณะของงาน ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดแนวคิดการออกแบบงาน (job design) โดยเฉพาะการขยายขอบเขตของงาน (job enlargement) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) ในเวลาต่อมา

แนวคิดและทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้น เมื่อองค์กรนำเอาไปใช้แล้ว ส่งผลกระทบอย่างไรต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กรของพนักงาน มีปัจจัยอื่นใดอีกบ้างที่ต้องพิจารณาประกอบกันในการทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น กรอบแนวคิดนี้ นำไปสู่การวิเคราะห์หัวองค์กรครัวใช้ นโยบายบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อจูงใจและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจ ถดถอยชะลอตัวและเป็นสังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ

2. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น

จากงานวิจัยที่ดีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ เราสามารถรับรู้ และเข้าใจถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่สำคัญๆ ดังนี้

แรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความต้องการ

ในอดีตที่ผ่านมา มีการศึกษาพบว่าคนญี่ปุ่นทำงานเพราะต้องการความปลอดภัยและมั่นคงในงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ (life time employment) ในองค์กรญี่ปุ่น ก่อนเกิดภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจในช่วงทศวรรษ 1990 ที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) เป็นศูนย์ในปี ค.ศ.1992 และติดลบที่ -0.07% ในปี ค.ศ.1997/1998 อัตราการว่างงานมากกว่า 3 % ในช่วงกลางทศวรรษ 1990 และอยู่ที่ 4.9 % ในปี ค.ศ. 2003 (Zhu, 2004) พร้อมๆ กับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้ไม่มีการขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนใหม่ๆ ภายในประเทศ การขยายตัวหรือกำลังการผลิตทำได้เพียงกระจายการลงทุนไปในต่างประเทศ โดยความพึงพอใจด้านความมั่นคงในงานเป็นความพึงพอใจสูงสุดของกลุ่มผู้จัดการชาวญี่ปุ่น (Haire, Ghiselli, & Porter, 1966) ตามมาด้วยความต้องการด้านสังคม (Okimoto & Rohlen, 1988) ซึ่งความต้องการด้านสังคมนี้สะท้อนค่านิยมความเป็นกลุ่มนิยม (collectivism) การให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ในสังคมญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี

แต่หลังจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยดังกล่าว การจ้างงานตลอดชีพเปลี่ยนเป็นการจ้างงานระยะยาว พนักงาน เปลี่ยนนายจ้างได้ง่ายขึ้น นายจ้างหรือผู้ประกอบการก็เปิดรับสมัครแรงงานที่มีทักษะความชำนาญ เข้าทำงาน เพื่อลดต้นทุนการพัฒนาบุคลากร

ที่เป็นบัณฑิตจบใหม่ ความต้องการความมั่นคงในงานค่อยๆ ลด ความสำคัญลงไป ในขณะที่พนักงานต้องการอิสระเสรี หรืออำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น เห็นได้จากการศึกษาของ ยามาคุชิ (Yamaguchi, 2001) ซึ่งได้ทำการวิจัยกับพนักงานสำนักงาน (white-collar) ที่เปลี่ยนนายจ้างมาทำงานประจำอยู่ในบริษัทข้ามชาติของสหรัฐอเมริกาในกรุงโตเกียว เปรียบเทียบกับพนักงานบริษัทญี่ปุ่นในกรุงโตเกียวเช่นเดียวกันแต่ไม่เคยเปลี่ยนนายจ้างมาก่อน โดยควบคุมตัวแปรด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นที่ประจำอยู่ในบริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา รู้สึกว่าตนพอใจกับควมมีอิสระเสรีในการทำงาน และการตัดสินใจมากกว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงแรงจูงใจของแรงงานญี่ปุ่นที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งระบบการจ้างงานของญี่ปุ่น

นอกจากนั้นอิสระเสรีในการทำงาน ยังเป็นแรงจูงใจพนักงานในภาคธุรกิจอื่นๆ ด้วย จากการศึกษาคูโบ (Kubo, 2002) กับพนักงานบริษัทในธุรกิจการเงิน เช่น ธนาคาร และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ของญี่ปุ่น ด้วยการเข้าไปสัมภาษณ์ถึงแรงจูงใจของพนักงานในบริษัทเหล่านี้ การวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าวตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ธุรกิจด้านการเงินเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง โดยเฉพาะความรู้เชิงลึกที่ลูกค้าต้องการเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการลงทุน หรือซื้อ ขาย ผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่างๆ การทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญทั่วไป (generalist) ไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทัน เมื่อต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialist) เช่นนี้ แรงจูงใจน่าจะเป็นการได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ การได้รับค่าตอบแทนตามความสามารถ และ อิสระเสรีในการทำงานในระดับหนึ่ง หรือก็คือระบบการจ้างใจที่

สอดคล้องกับสภาพลักษณะหรือตำแหน่งงานนั่นเอง การศึกษาวิจัยด้วยวิธีชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic study) ของคุโบ ใน 6 บริษัทในประเทศญี่ปุ่นในครั้งนี้ แบ่งเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น 4 บริษัท และบริษัทสัญชาติอเมริกัน 2 บริษัท ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานกล่าวคือ แรงจูงใจสำคัญของพนักงานกลุ่มนี้คือ รายได้ (monetary incentive) การได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถ (human resource development) และอิสระเสรีในการทำงาน (job autonomy) นอกจากนั้น ยังมีการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา (empowering leadership) ด้วยการมอบหมายงาน กำหนดเป้าหมายของกลุ่มไว้อย่างกว้างๆ จำกัดการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ซึ่งในสังคมตะวันตก อาจถูกตีความว่า ผู้นำไม่เอาใจใส่ลูกน้อง (indifferent) ไม่ต้องการผูกมัดตัวเองกับเรื่องใดๆ แต่ในสังคมญี่ปุ่นปัจจุบัน กลับเห็นว่าเป็นการให้อิสระ

แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ (freehand) ในการทำงานเสมือนหนึ่งเป็นผู้แทน (delegates) ของหัวหน้า บนพื้นฐานของความไว้วางใจระหว่างกัน (trust) ซึ่งค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ช่วยให้ผู้บริหารญี่ปุ่นจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fukuhara, 2016)

แรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัย
การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเปรียบเทียบกับไทย-ญี่ปุ่น ตามทฤษฎีสองปัจจัย ของอิดะเตะ (Ideta, 2007) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานคนไทย ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น (บริษัทลูก) ในประเทศไทย และพนักงานชาวญี่ปุ่นจากบริษัทแม่ของบริษัทเหล่านั้นในประเทศญี่ปุ่น โดยให้พนักงานจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ตนพอใจ จากนั้นนำผลการจัดอันดับของคนไทยและคนญี่ปุ่นมาเปรียบเทียบ ว่าปัจจัยเดียวกันนั้นมีพนักงานกี่เปอร์เซ็นต์ที่ให้ความสำคัญ ผลปรากฏว่า

	ปัจจัยที่ทำให้คนไทยพอใจ	ปัจจัยที่ทำให้คนญี่ปุ่นพอใจ
ปัจจัยธำรงรักษา		
เงินเดือน (salary)	22.6 %	23.3 %
นโยบายบริษัท (company policies)	20.4 %	6.4 %
สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล (human relations)	20.3 %	21.7 %
ปัจจัยจูงใจ		
ตัวงาน (work contents)	10.3 %	24.4 %
ความสำเร็จ ก้าวหน้าในงาน (achievement)	22.8 %	20.1 %
การได้รับการยอมรับ ยกย่อง (recognition)	3.6 %	4.0 %

เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างปัจจัยทั้ง 2 (ปัจจัยธำรงรักษาและปัจจัยจูงใจ) ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนไทย มีสัดส่วน 63.2 % ต่อ 36.8 % ในขณะที่ของคนญี่ปุ่น สัดส่วนดังกล่าวอยู่ที่ 51.5 % ต่อ 48.5. %

จากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้สรุปได้ว่า ในกลุ่มปัจจัยธำรงรักษา ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน นโยบายบริษัท และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เงินเดือนยังคงเป็นปัจจัยสำคัญของทั้งแรงงานไทย และแรงงานญี่ปุ่นแต่ในกลุ่มปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบ

ด้วย ตัวงาน ความสำเร็จ ก้าวหน้าในงาน และการได้รับการยกย่อง ขอมรับ แรงงานไทยให้ความสำคัญ กับการความสำเร็จ ความก้าวหน้ามากที่สุด ในขณะที่ แรงงานญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับตัวงานมากที่สุด และ เมื่อพิจารณาสัดส่วนความสำคัญจะพบว่า แรงงานไทย ให้น้ำหนักกับปัจจัยธรรมาภิบาลมากกว่าปัจจัยจูงใจ ในขณะที่แรงงานญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสองใน สัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

3. ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น

จากแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่กล่าวมาทั้งหมด คือกลุ่มทฤษฎีความต้องการ ที่ว่ามนุษย์เรามีพฤติกรรมใดๆ ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของตน หากความต้องการของตนได้รับการตอบสนองก็ย่อมเกิดความพอใจ และยังคงพฤติกรรมนั้นต่อไปกระทำสิ่งนั้น ในขณะที่กลุ่มทฤษฎีการรู้คิด เน้นย้ำความสำคัญของกระบวนการคิด ตรรกะตรง ตัดสินใจ ของบุคคลในการเลือกที่จะทำหรือไม่ทำ และ กลุ่มทฤษฎีการควบคุมตนเองที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (goal) ที่เกิดจากความตั้งใจ (intention) ของบุคคลในการทำหน้าที่ควบคุมความคิดและการกระทำของบุคคล ผลลัพธ์สุดท้ายร่วมกันของทั้งสามแนวคิดว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงานนี้ นอกจากความขยันขันแข็งในการทำงาน ผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพแล้ว ผลลัพธ์ทางจิตใจในระดับบุคคลหรือของผู้ปฏิบัติงานก็คือความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) ความผูกพันองค์กร (organizational commitment) (หากไม่พึงพอใจ ไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรก็อาจนำไปสู่การลาออก) รวมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในระดับบุคคลอื่นๆ เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) (Organ,2018) เป็นต้น ซึ่ง ผลลัพธ์ทางจิตใจของบุคคลทั้งสามนี้ นอกจากจะมี

อิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Podsakoff, Whiting, & Podsakoff, 2009) ยังส่งผล การตัดสินใจลาออกของบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Indarti, Solimun, Fernandes, & Hakim, 2017)

ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน จาก สำนักรวิจัยหลายสำนัก พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานชาวญี่ปุ่น ลดลงอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ผลสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งสำรวจโดย สำนักรายการรัฐมนตรีนี พบว่า ตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1978-2005 ความพึงพอใจของแรงงานทั้งหญิงและชาย อายุระหว่าง 15-75 ปี จำนวน 6,000 คนที่ทำการสำรวจ มีความพึงพอใจในการทำงานด้านต่างๆ ต่อไปนี้ ลดลง

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment)
2. โอกาสในการเปลี่ยนนายจ้าง (ease of change employer)
3. แรงจูงใจในการทำงาน ความรู้สึกรักการทำงาน ขยันทำงาน (job motivation)
4. ความมั่นคงในการทำงาน (employment stability)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (overall) ที่ลดลงนั้น พบว่าความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมลดลง เป็นผลมาจากการที่ไม่สามารถหางานทำได้ผลตอบแทนที่ดี ที่คุ้มค่า ที่ตนควรจะได้ (rewarding job) ค่าจ้าง โอกาสในการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และปัจจัยด้านเวลาทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลงนี้ไม่แตกต่างกันมากนักระหว่างพนักงานประจำ (full time) และพนักงานบางเวลา (part time, freeter) (Toda,2013)

การศึกษาอื่นๆ ที่ผ่านมาก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานในหมู่ชาวอเมริกัน เปรียบเทียบกับชาวญี่ปุ่น

ตั้งแต่ปี 1981-1983 พบว่าจากคะแนนความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด 4 คะแนนเต็ม คะแนนความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของชาวอเมริกันอยู่ที่ 2.95 ในขณะที่คะแนนในเรื่องเดียวกันนี้ของชาวญี่ปุ่นอยู่ที่ 2.12 (Lincoln, 1989) เพื่อจะศึกษาว่าความพึงพอใจในการทำงานนี้มีตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ โดยเฉพาะการประเมินผลงานของพนักงาน ด้วยการนำเอาเทคนิคการประเมินผลงานด้วยการตั้งเป้าหมาย (Management By Objective) ซึ่งเป็นเทคนิคการจูงใจตามกลุ่มทฤษฎีการควบคุมตนเอง มาเป็นตัวแปรในการทำนายความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานในบริษัทไทยและบริษัทญี่ปุ่น พบว่าทั้งความพึงพอใจโดยรวมและความพึงพอใจในการทำงานแต่ละด้าน (ค่าตอบแทน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตัวงาน และความก้าวหน้าในงาน) ของชาวญี่ปุ่นต่ำกว่าชาวไทยทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sattavorn, 1999) หรือการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งไปประจำการ ณ บริษัทในเครือของตนในต่างประเทศก็เช่นเดียวกัน เช่น การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานชาวไทย พบว่าชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมต่ำกว่าชาวไทยที่ทำงานอยู่ด้วยกัน และเมื่อแยกแยะความพอใจด้านต่างๆ ในงาน พบว่าชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจสูงกว่าเพื่อนร่วมงานชาวไทยเพียงด้านเดียวคือความความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานชาวญี่ปุ่น (Wang, 2015) นักวิจัยพยายามที่จะหาเหตุผลมาอธิบายความไม่พึงพอใจ หรือความพึงพอใจในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ นี้ว่าชาวญี่ปุ่นคาดหวังต่องานสูงมาก ทำให้ไม่รู้สึกพึงพอใจกับการทำงานมากนัก ประกอบกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่นำมาซึ่งภาวะขาดแคลนแรงงาน ทำให้พนักงานรับรู้หรือรู้สึกได้ว่ามีทางเลือกและโอกาสในการได้งานใหม่สูง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนนายจ้างเปลี่ยนงานในที่สุด (Steel & Lounsbury, 2009)

สาเหตุที่ความพึงพอใจในการทำงานของแรงงานญี่ปุ่นต่ำนั้น เราคงต้องพิจารณาร่วมกับปัจจัยทางสังคมอันได้แก่ ค่านิยม และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ปัจจัยด้านค่านิยมในที่นี้คือ ค่านิยมในการทำงาน ซึ่งหมายถึง ความหมาย หรือความสำคัญที่ชาวญี่ปุ่นมีให้กับงาน และค่านิยมของความเป็นกลุ่มนิยม (collectivism, Hofstede, 1980)

แม้การจ้างงานตลอดชีพจะเปลี่ยนเป็นการจ้างงานระยะยาว อันเป็นผลมาจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยในช่วงทศวรรษ 1990 และค่อยๆ ฟื้นตัวดีขึ้นเป็นการขยายตัวในระดับปานกลาง (อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเฉลี่ย ร้อยละ 2 ต่อปี) จนถึงปี ค.ศ. 2015 ก่อนจะกลับสู่ภาวะถดถอยอีกครั้ง ในปัจจุบัน (Panda, 2020) บริษัทญี่ปุ่นยังพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการสรรหาและว่าจ้างจากที่เคยรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามาในคราวเดียวกันปีละหนึ่งครั้งมาเป็นการรับสมัครผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (mid-career staff) เข้ามาซึ่งช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และพัฒนาได้มาก นอกจากนั้น ยังมีการจ้างงานบางเวลา การจ้างแรงงานอิสระที่รู้จักกันดีในนาม “ฟรีเตอร์” (freeter) การจ้างงานแบบเช่าช่วง สภาวะการณ์ดังกล่าวทำให้พนักงานบริษัท (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาย) สามารถเปลี่ยนนายจ้างได้ง่ายขึ้นกว่าเดิมก็ตาม (Abegglen, 2006) แต่หากมองในแง่มุมมองของความมั่นคงในงาน ความมั่นคงของแหล่งรายได้ การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการผ่านทางค่านิยมที่บุคคลในฐานะสมาชิกพึงยึดติดต่อกลุ่ม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยึดเอาผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นที่ตั้ง (กลุ่มนิยม) การอยู่ในองค์กรใต้อำนาจหนึ่ง ไม่เปลี่ยนงาน ย่อมเป็นหลักประกันรายได้ ความมั่นคงและยอมรับจากสังคมมากกว่า ถึงแม้บางครั้งจะต้องอยู่ในภาวะจำยอมก็ตาม เห็นได้จากผลสำรวจเกี่ยวกับความหมายของงาน (meaning of work) ใน

หนุ่มชาวญี่ปุ่นที่คิดว่างาน คือกิจกรรมที่ต้องออกแรงทำ ในสถานที่ที่กำหนด ซึ่งผู้ทำอาจพอใจหรือไม่พอใจกับผลงานนั้น ในขณะที่ผู้ทำอาจไม่รู้สึกละอายกับการทำงาน เพื่อแลกกับรางวัลหรือผลตอบแทน (England & Hapaz, 1990) แต่การทำงานอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นเวลานานหรือถาวร ย่อมทำให้ผู้นั้นทำให้รู้สึกมั่นคงในแง่รายได้ ทักษะความสามารถและตำแหน่งหน้าที่มากกว่า เห็นได้จากการผลการวิจัยที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานชาวญี่ปุ่นรู้สึกผูกพันกับองค์กรคือการสอนงานจากรุ่นสู่รุ่นภายในองค์กร (on-the job- training) อันเป็นกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมอย่างหนึ่งที่ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในเทคนิคและวิธีการทำงานเฉพาะ (know how) ขององค์กร (Lincoln & Kalleberg, 1996) สร้างภูมิคุ้มกันในการทำงานภายใต้ความกดดันและมีจิตใจที่เข้มแข็ง (Yano, 2013) และการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและเงินเดือนตามระบบอาวุโส (Fukuhara, 2016) ค่านิยมในการทำงานและระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้ อาจทำให้ความพึงพอใจในการทำงานต่ำ แต่มีความผูกพันองค์กรสูง เพราะความผูกพันองค์กรคือความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร กลุ่มหรือต้นสังกัด มีความรู้สึกอยากตอบแทนในรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับจากองค์กรเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานคือความรู้สึกของคนที่มีความต้องการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Meyer & Allen, 1991)

สำหรับปัจจัยด้านระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันไป กล่าวคือ ระบบการจ้างงานตลอดชีพที่เปลี่ยนเป็นการจ้างงานระยะยาวในองค์กรญี่ปุ่นหล่อหลอมให้เกิดพันธสัญญาทางใจ (psychological contract, Schein, 1978) ระหว่างพนักงานกับบริษัท สิ่งที่พนักงานเห็นว่ามีค่า หรืออยากได้ คือการได้ตอบแทนบุญคุณของบริษัท จึงพยายามทุ่มเททำงาน ไม่ให้บริษัท

ผิดหวัง (Cesare & Sadri, 2003) แทนที่จะแสวงหาความพึงพอใจจากงาน สำหรับระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรญี่ปุ่น แม้จะเปลี่ยนแปลงจากระบบอาวุโสเป็นระบบการให้ผลตอบแทนตามความสามารถบ้างแล้ว และกระทำกันในวงจำกัดก็ตาม ทำให้เงินเดือนของพนักงานไม่แตกต่างกันมากสักเท่าไรนัก ยกเว้นช่วงอายุ 37-41 ปี และช่วงอายุ 49-55 ปี เท่านั้น (Shibata, 2000) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้พนักงานเริ่มคิดถึงตัวเองมากขึ้น ให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องขององค์กร (Takahashi, 2006) ความกระตือรือร้นในการร่วมมือกันคิดหรือทำเพื่อองค์กรลดน้อยลง (Fukuhara, 2016) การฝึกอบรมภายในที่เป็นการสอนงานจากรุ่นสู่รุ่น (On the Job Training-OJT) และการอบรมภายนอกที่ลดลงทั้งในเชิงเนื้อหาและปริมาณอย่างเห็นได้ชัดเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เช่น ค่าทำงานล่วงเวลาที่เกิดจากการที่พนักงานส่วนหนึ่งต้องเข้ารับการฝึกอบรม หรือไม่ก็เปิดรับสมัครพนักงานที่มีประสบการณ์มาก่อน เป็นบุคลากรที่มีฝีมืออยู่แล้ว (Zhu, 2004) ความเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ส่งผลทำให้ พนักงานอยากเปลี่ยนนายจ้าง เปลี่ยนงานมากขึ้น (Abegglen, 2006; Pudelko, 2016) แต่ด้วยเหตุผลของความมั่นคงของแหล่งรายได้ ค่านิยมที่มีต่องาน ความเป็นกลุ่มนิยมที่ต้องรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรเอาไว้ รักษาสมาชิกภาพในกลุ่มทำให้บุคคลต้องเสียสละความสุขความพอใจส่วนตัว แม้ความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ไม่ได้ทำงานอย่างที่ตนต้องการบ้าง มีอะไรที่ไม่ถูกใจบ้างก็ต้องจำยอม

สำหรับความผูกพันองค์กรนั้น แม้พนักงานบริษัทญี่ปุ่นจะมีความผูกพันองค์กรสูง แต่ไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะไม่ลาออกเลย นอกเหนือจากการให้ออกหรือบริษัทจ้างให้พนักงานลาออกเพราะภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ซึ่งกระทำโดยผ่าน

กระบวนการเจรจา ทำความเข้าใจกันในเงื่อนไขการเลิกจ้างที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ก่อนจึงให้ออกแล้ว การเปลี่ยนนายจ้างไปมาในช่วงวัยทำงานตามความสมัครใจจนกว่าจะเกษียณก็มีให้เห็นมากขึ้น (Yashiro, 2013)

เมื่อแยกตามประเภทอุตสาหกรรมและขนาดของธุรกิจ เราจะพบว่าปัญหาการลาออกของพนักงานบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นปัญหาที่น่าหนักใจที่สุดของนายจ้าง เมื่อเปรียบเทียบปัญหาเดียวกันในธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม หรือร้านอาหาร ธุรกิจค้าปลีก มีการศึกษาปัญหาการลาออกของพนักงานโดยการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้จัดการและระดับปฏิบัติการจากโรงแรมในกรุงโตเกียว นครโอซาก้า เมืองโยโกฮาม่า โคฟู และฟูกุชิมะของญี่ปุ่น พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานเหล่านี้ลาออกคือการบริหารงานแบบสั่งการจากเบื้องบน (top down operation) ชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าสถานประกอบการอื่นๆ เป็นแรงจูงใจสำคัญให้พนักงานกลุ่มนี้ลาออก เพราะมุ่งหวังที่จะยกระดับตำแหน่งของตัวเองให้สูงขึ้น เรียนรู้เทคนิคการบริการใหม่ๆ ให้เท่าเทียมผู้ให้บริการของโรงแรมห้าดาวระดับโลก พนักงานรับรู้ว่าการสอนงานจากรุ่นสู่รุ่นซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรและตอบสนองความต้องการเจริญเติบโตของพนักงานที่องค์กรมีให้นั้นเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือการสอนงานดังกล่าวนั้นจัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้พื้นฐานมากกว่าการพัฒนาทักษะเฉพาะทางของพนักงาน (Zhu, 2004) และแม้จะเป็นงานเฉพาะทางก็จำกัดอยู่เฉพาะงานของบริษัท (firm specific skill) ที่ผู้ที่ทำงานอยู่ก่อนสอนให้ผู้มาใหม่ ตามประสบการณ์ของตัวและเป็นงานที่ไม่สลับซับซ้อน (Matsuo, 2015) และพนักงานยังต้องการความก้าวหน้า โอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่ง และคาดหวังค่าตอบแทน

ที่สูงขึ้น (Yamashita & Uenoyama, 2006) แต่นโยบายการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (job rotation) ของบริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติกันมาว่า ยิ่งเคยโยกย้ายสับเปลี่ยนงานภายในองค์กรมากเท่าไร โอกาสในการได้รับการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งก็สูงขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาอย่างมาก มีการศึกษาเปรียบเทียบระยะเวลาในการปรับเลื่อนตำแหน่งของพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศต่างๆ พบว่าในประเทศญี่ปุ่น เมื่อพนักงาน (ผู้ชาย) ทำงานมาได้ประมาณ 7.9 ปี โดยเฉลี่ยจึงจะมีสิทธิ์เข้ารับการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งเป็นครั้งแรก (เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกา และเยอรมนี อยู่ที่ 3.4 ปี และ 3.7 ปี ตามลำดับ) (Yashiro, 2013) นโยบายเช่นว่านี้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของแรงงานในปัจจุบันได้ แม้บริษัทต่างๆ ในญี่ปุ่น จะพยายามปรับเปลี่ยนนโยบายการจัดระดับของตำแหน่งงานใหม่ (delayer) ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่มีน้อยลงตามภาวะการเติบโตขององค์กรที่ชะลอตัว และภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ เพื่อรองรับผู้ที่ตกขอบการปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงานในแต่ละรุ่นก็ตาม (Sakurada, 2015) จะเห็นได้ว่าความเปลี่ยนแปลงของ สภาพทางเศรษฐกิจ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นเปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้ถึงโอกาสในการพัฒนาตนเอง รายได้และผลตอบแทนต่างๆ ที่ดีกว่ายังมีมากขึ้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของประชากรที่ทำให้ญี่ปุ่นกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ ประชากรวัยแรงงานลดลง เกิดภาวะขาดแคลนแรงงาน

สังคมผู้สูงอายุของญี่ปุ่นในปัจจุบัน จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงเรื่อยๆ กล่าวคือประชากรวัยแรงงานที่มีอายุ 15-65 ปีลดลงจาก 66.6 ล้านคนในปี ค.ศ. 2006 เหลือเพียง 55.8 ล้านคน และจะลดลงเหลือ 44 ล้านคนในปี ค.ศ. 2030 และ ปี

ค.ศ. 2060 ตามลำดับ (Schiffer & Inada, 2009) หรือหากจะเปรียบเทียบสัดส่วนของประชากรสูงอายุ (อายุ 65 ปีขึ้นไป) กับประชากรทั้งหมดก็จะพบว่า ณ เดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 2001 ประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปี มีอยู่ถึง 18% ของประชากรทั้งหมด หรือคิดเป็นอัตราส่วนประมาณ 1: 6 อัตราส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นเป็น 1:3 ในปี ค.ศ. 2025 ซึ่งเป็นอัตราส่วนสูงสุด (peak) ของการเป็นสังคมผู้สูงอายุของญี่ปุ่น (Yamazaki, 2002) รัฐบาลญี่ปุ่น ได้พยายามแก้ไข ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน (labor shortage) ที่มีความรุนแรงมากขึ้นอันเป็นผลจากโครงสร้างทางประชากรที่เปลี่ยนไปนี้ ด้วยการส่งเสริมให้มีการจ้างแรงงานสตรี โดยเฉพาะแม่บ้านที่อยู่ในวัยแรงงานและใช้เวลาดูแลลูกและครอบครัวอยู่ที่บ้านซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสแรงงานสตรีออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้น จากข้อมูลทางสถิติพบว่าแม่บ้านเหล่านี้มีอยู่ถึง 38% ของสตรีวัยแรงงานทั้งหมดในขณะที่ 72% ของแรงงานสตรีในตลาดแรงงานในขณะนี้ เป็นพนักงานบางเวลาเท่านั้น (Zhu, 2004) นอกจากนั้นรัฐบาลยังมีนโยบายจ้างแรงงานต่างชาติเข้ามารองรับ (Abegglen, 2006) แต่มาตรการดังกล่าวไม่ได้ช่วยแก้ไขปัญหามากนัก (Schiffer & Inada, 2009) การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การเปลี่ยนนายจ้าง การเปลี่ยนงานของพนักงานด้วยการลาออกจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารองค์กร และผู้ประกอบการในการสรรหาว่าจ้าง สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่รับเข้ามา พัฒนา และรักษากพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

4. บทสรุป : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพพนักงาน

ในบรรดาแนวคิด และทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดของกลุ่มทฤษฎีความต้องการ กลุ่มทฤษฎีการควบคุมตนเองว่าด้วยการ

ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และ ทฤษฎีสองปัจจัย เป็นแนวคิดที่มีการหยิบยืมมาศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่น จากงานวิจัยดังกล่าว เราพบว่า ความมั่นคง ด้านรายได้และการมีงานทำ รวมทั้งความต้องการทางสังคมคือแรงจูงใจในการทำงานของแรงงานญี่ปุ่นตั้งแต่อดีต เป็นต้นมา แต่หลังจากประสบภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนแปลงไป ชาวญี่ปุ่น เปลี่ยนนายจ้างมากขึ้น ระบบการบริหารค่าตอบแทนเปลี่ยนจากระบบอาวุโสเป็นระบบการจ่ายผลตอบแทนตามความสามารถ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมภายในองค์กรที่ทำให้ความต้องการอิสระเสรีในการทำงาน ความต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง ของแรงงานญี่ปุ่นชัดเจนขึ้นกว่าเดิม แต่เมื่อพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานดังกล่าว คือความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร เรากลับพบว่า ชาวญี่ปุ่น มีความพึงพอใจในการทำงานค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานชาติอื่นๆ เช่น แรงงานชาวอเมริกันและแรงงานไทย เป็นต้น แต่มีความผูกพันองค์กรสูงโดยสังเกตจากอัตราการลาออกที่อยู่ในระดับต่ำ ปรากฏการณ์ดังกล่าว ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่สามารถอธิบายได้ทั้งหมด เราต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยมของการทำงานของชาวญี่ปุ่น ความเป็นกลุ่มนิยมในองค์กร แต่เมื่อสังคมญี่ปุ่นกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนทางโครงสร้างประชากรที่นำไปสู่ภาวะการขาดแคลนแรงงานและภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวสลับกับถดถอยอย่างในปัจจุบันนี้ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกครั้งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน การเปลี่ยนนายจ้าง เปลี่ยนงานทำได้ง่ายขึ้น ประชากรวัยแรงงานที่มีอยู่จำกัดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ จนกลายเป็นปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ใน

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลตอบแทนที่ดีกว่าเดิม การปรับเลื่อนตำแหน่งที่รวดเร็ว โอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะทางเป็นแรงจูงใจสำคัญให้พนักงานกลุ่มนี้ลาออก

บนพื้นฐานของความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงข้างต้น องค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจพนักงานด้วยการให้อิสระเสรีในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาฝึกฝนพัฒนาตนเองด้วยการอบรมภายในและภายนอก โดยเฉพาะทักษะในงานที่มีความสลับซับซ้อน เฉพาะงาน เฉพาะตำแหน่ง (job specific skill) ที่ตอบสนองความต้องการก้าวหน้าและเติบโตในงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถเพื่อสนองตอบความต้องการความมั่นคงของรายได้ บริษัทควรปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อถึง เพื่อโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่รวดเร็วขึ้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเช่นว่านั้นนอกจากอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจเป็นแนวทางแล้ว ยังมีค่านิยมทางสังคมของคนญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับงาน คาดหวังความก้าวหน้าและความสำเร็จในงานที่ไม่ควรมองข้าม ค่านิยมนั้นเป็นสิ่งที่ปลูกฝังผ่านการศึกษาอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน ฯลฯ ในขณะที่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นนโยบายที่ผู้บริหาร เจ้าของกิจการสามารถปรับเปลี่ยน และทำให้พนักงานรู้สึกและรับรู้ได้ผ่านทางการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน กฎ ระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ เช่น เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ผ่านทีมบริหารตนเอง การกระจายกรรมสิทธิ์หุ้น แบ่งปันกำไรให้พนักงาน การให้ผลตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อจูงใจให้พนักงาน ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น และมีความผูกพันองค์กรสูงขึ้นแม้สภาพของเศรษฐกิจและสังคมจะเปลี่ยนแปลงไป

เอกสารอ้างอิง

- Abegglen, J.C. (2006). 21st Century Japanese Management: New System, Lasting Values. London: Palgrave Macmillan.
- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2 (267-299). NY: Academic Press.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. NJ: Prentice -Hall.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: *The Exercise of Control*. NY: Freeman.
- Campion, M.A., & Lord, R.G. (1982). A control systems conceptualization of the goal setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 264-287.
- Cesare, J.D., & Sadri, G. (2003). Do all carrots look the same? Examining the impact of culture on employee motivation. *Management Research News*, 26(1), 29-40.
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18,105-115.
- Deci, E.L. (1972). The effect of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational*

- Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.
- England, G.W., & Hapaz, I. (1990). How working is defined: National contexts and demographic and organizational role influences. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (4), 253-266.
- Fukuhara, Y. (2016). A critical interpretation of bottom-up management and leadership styles within Japanese companies: A focus on empowerment and trust. *AI & Soc.* 38, 85-93.
- Haire, M., Ghiselli, E.E., & Porter, L.W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study*. London: John Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. NY: Wiley
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. A Bridged Edition*. CA: Sage.
- Ideta, S. (2007). A comparative study between Thai and Japanese workers on motivation and job satisfaction in relation to productivity enhancement, Master of Engineering Thesis, Chulalongkorn University.
- Indarti, S., Solimun, S., Fernandes, R. A., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment, and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In Dunnette. M.D., & Hough, L.M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed), (pp.75-170).CA: Consulting Psychology Press.
- Kubo, I. (2002). An inquiry into the motivation of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management*, 6,262-271.
- Lincoln, J.R. (1989). Employee work attitudes and management practices in the U.S. and Japan: Evidence from a large company survey. *California Management Review*, 32 (1), 89-106.
- Lincoln, J.R., & Kalleberg, A.L. (1996). Commitment quits and work organization in Japanese and U.S. Plants. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 39-59.
- Locke, E.A. (1967). Motivational effects of knowledge of results: Knowledge of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 51, 324-329.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. NY: Harper & Row.
- Matsuo, M. (2015). Leadership skills for enhancing subordinates' ability to learn from experience. In Kambayashi, N. (Ed.). *Japanese Management in Change* (pp.159-174). Tokyo: Springer Japan.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 64-89.

- Okimoto, D.I., & Rohlen, T.P. (1988). *Inside the Japanese System: Readings on Contemporary Society and Political Economy*. CA: Stanford University Press.
- Organ, D. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.
- Panda, A. (2020, May 20). Japan Economy Officially Enters Recession for First Time Since 2015. The DIPLOMAT. Retrieved September 8, 2020, from [https:// thedip-
lomat.com/2020/05](https://thediplomat.com/2020/05)
- Podsakoff, N., Whiting, S., & Podsakoff, P. (2009). Individual- and organizational -level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Pudelko. (2016). Japanese human resource management: From being a miracle to needing one? In Hakk, R., & Pudelko, M. (Eds.). *Japanese Management: The Search for a New Balance between Con-
tinuity and Change* (pp.184-212). London: Palgrave MacMillan.
- Sakurada, R. (2015). The study of career and promotion systems in Japan. In Kam-
bayashi, N. (Ed.). *Japanese Management in Change* (pp.175-190). Tokyo: Springer Japan.
- Sattavorn, S. (1999). A comparative study of the impact of MBO on job satisfaction in Japanese and Thai workers. *The Study of Applied Sociology, Graduate School of Sociology, Tokyo International University*, 9, 35-53.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organization needs*. MA: Addison-Wesley.
- Schiffer, A., & Inada, Y. (2009). Demo-
graphic changes. In Haghirian, P. (Ed.). *J-Management: Fresh Perspective on the Japanese Firm in the 21st Century* (pp.73-88). NY: iUniverse Inc.
- Shibata, H. (2000). The transformation of the wage and performance appraisal system in a Japanese firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 294-313.
- Steel, R.P., & Lounsbury, J. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentive on the motivation level of Japanese employees. *Career Development International*, 11(3), 193-203.
- Toda, A. (2013). Satisfaction level (qualitative data). *Japan Labor Review*, 10(4), 34-43.
- Vroom, V.H. (1964). *Work & Motivation*. NY: Wiley.
- Wang, A. (2015). The impact of cultural gap and leadership gap on job satisfaction in Japanese companies in Thailand. Unpub-
lished dissertation, Thammasat University.

- Yamaguchi, I. (2001). Perceived organizational support for satisfying autonomy needs of Japanese white-collar workers: A comparison between Japanese and US- affiliated companies. *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), 434-448.
- Yamashita, M., & Uenoyama, T. (2006). Boundaryless career and adaptive HR practices in Japan's hotel industry. *Career Development International*, 11(3), 230-242.
- Yamazaki, M. (2002). Houmonkango station to zaitaku Care. In Kyoikutoigakunokai (Ed.). *Kenkou to ikikata wo kankaeru* (pp. 253-263). Tokyo: Keio University Press. (in Japanese)
- Yano, M. (2013). Japan's new recruits: victims of the Japanese-style family and Japanese-style employment. *Japan Labor Review*, 10(1), 62-80.
- Yashiro, A. (2013). Selection and promotion of managers in Japanese companies: Present and future perspective. *Japan Labor Review*, 10(1), 25-43.
- Zhu, Y. (2004). Responding to the challenges of globalization: Human resource development in Japan. *Journal of World Business*, 39, 337-348.
- Received: 31 / 7 / 2563
Revised: 30 / 8 / 2563
Accepted: 6 / 9 / 2563