บทความรับเชิญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย*

สุนันทา เสียงไทย
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเซีย

บทคัดย่อ

คนไทยกับคนญี่ปุ่นมีความคล้ายกันในหลายๆ ด้าน แต่อย่างไรก็ดียังมีความแตกต่างในด้านของวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ บทความนี้พูดถึงความสำคัญการลงทุนโดยตรงของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย และ ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ วัฒนธรรมของไทยกับญี่ปุ่นในเชิงเปรียบเทียบ และผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่มีอยู่ เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อกันระหว่างผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกับชาวไทยตลอดจนนัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทักษะในการบริหารจัดการ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าประเทศญี่ปุ่น มีการลงทุนโดยตรงในประเทศไทยเป็นอันดับต้นๆ ในเอเชีย ซึ่งได้มีส่วนกระตุ้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมากในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามพบว่า การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้จัดการไทยและผู้จัดการญี่ปุ่นเกิดขึ้นยากเนื่องจากมีอุปสรรคด้านภาษาและการสื่อสาร โดยที่ผู้บริหารทั้งสองฝ่ายไม่สามารถสื่อกันด้วยภาษาญี่ปุ่น วัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นก็มีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน ในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน กล่าวคือการมุ่งงานเป็นหลักเป็นลักษณะธรรมดาของคนญี่ปุ่นทั่วๆ ไป ผู้จัดการญี่ปุ่นมักจะเอาความต้องการและความจำเป็นของงานมาก่อนความต้องการและความจำเป็นส่วนตนและของครอบครัว เส้นขีดคั่นระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตในงานที่บริษัทไม่ชัดเจน ในขณะที่ผู้จัดการไทยจะพยายามสร้างความสมดุล ระหว่างสายงานอาชีพและชีวิตครอบครัวและไม่ยอมให้บริษัทก้าวก่ายชีวิตส่วนตัวของตน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การถือเป็นมาตรการควบคุมด้านพฤติกรรมที่สร้างบรรทัดฐานและค่านิยมอันส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานในวิธีใดวิธีหนึ่งที่ต้องการ เมื่อไหร่ก็ตามที่วัฒนธรรมองค์การที่มาจากบริษัทแม่ ไม่ได้มีการปรับให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมระดับชาติของพนักงานซึ่งอยู่ในประเทศนั้นๆ ก็อาจจะมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในใจของพนักงาน และหากพนักงานไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ผู้บริหารที่มีความรู้สึกอ่อนไหวต่อเรื่องของวัฒนธรรม ควรให้ความสนใจกับเรื่องของการปรับให้เกิดความสมดุลในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของตนในองค์กรที่มีพนักงานที่มีวัฒนธรรมต่างกันออกไป เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัทลูกได้อย่างมีประสิทธิผล

คำสำคัญ: การลงทุนโดยตรงของประเทศญี่ปุ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ วัฒนธรรมองค์การบริษัทญี่ปุ่น ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน

---

* บทความนี้เรียบเรียงจากการบรรยายในงานสัมมนาวิชาการญี่ปุ่นศึกษา เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นสมัยใหม่: Abenomics กับ Thainization” เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2558 เวลา 13.00-16.30 น. ณ ห้องประชุมสายสัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น สถาบันเอเชียตะวันออกศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

Invited Paper

Japanese-Style Human Resource Management in Thailand

Sununta Siengthai**
School of Management, Asian Institute of Management

Abstract

This paper discusses the important role of Japanese foreign direct investment in Thailand. It compares the Thai and Japanese cultures using Hofstede's cultural dimensions, and discusses the importance of culture on international human resource management. It also presents some existing empirical evidences on the attitudes and perceptions that Thai and Japanese managers have towards each other, as well as the managerial implications on international human resource management and development. Based on the relevant literature review, it is found that there is very little socialization and interaction among the Thai and Japanese managers in the Thai subsidiaries. This is due to the fact that the Thai managers are not able to communicate in Japanese. Moreover, Thai and Japanese managers are basically different in terms of attitudes toward work. On the one hand, work-orientation is a norm for Japanese, and there is no clear division between work and personal life for Japanese managers. Japanese managers tend to give priority to work before their own needs or even those of their family. Thai managers, on the other hand, try to keep a balance between work and personal life. Corporate culture can be an effective behavioural control measure by developing the work norms and values of employees. Whenever the corporate culture from the multinational corporation's headquarters are not adapted to the local culture of its employees, self-conflict may be experienced, and if the employees are not able to adjust, they may not perform effectively and hence may lower the firm performance level. Thus, culture-sensitive managers should focus on striking the balance between the corporate headquarter's culture and that of the local culture in its subsidiaries in order to achieve the performance goals.

Keywords: foreign direct investment, international human resource management, corporate culture, Japanese companies, work attitude

---

** Corresponding author e-mail: s.siengthai@ait.ac.th

1. ความสำคัญการลงทุนโดยตรงของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับการลงทุนโดยตรงจากญี่ปุ่นมาตลอด โดยเฉพาะช่วงปลายทศวรรษ 1980 ซึ่งมีปริมาณการลงทุนจากญี่ปุ่นสูงสุดในปี พ.ศ. 2530 (ค.ศ. 1987) เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนโดยตรงจากประเทศอื่น แม้จะเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจในเอเชียในปี พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) ก็ตาม ญี่ปุ่นก็ไม่ได้ถอนการลงทุนออกจากประเทศไทย ยังคงดำเนินธุรกิจต่อมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น การลงทุนโดยตรงจากญี่ปุ่นในประเทศไทยจึงมีความสำคัญและเป็นเรื่องที่ตระหนักกันดีในเชิงประจักษ์ อีกทั้งในช่วงทศวรรษต่อไป เราก็คาดหวังว่าญี่ปุ่นจะมาลงทุนในไทยมากขึ้นอีก กล่าวกันว่าประเทศไทยได้กลายเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของบริษัทญี่ปุ่น และเป็นประตูที่จะเข้าสู่กลุ่มประเทศอาเซียน (เซยะ ซุเคะกาว่า, 2556) เราจะเห็นว่าการลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นในเอเชียประเทศไทยนับเป็นลำดับที่สองรองจากจีน แม้ญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ทางการเมืองที่ไม่ดีนักกับประเทศจีน (ไชยวัฒน์ ค้ำชู, 2557) แต่ก็ยังสามารถเป็นผู้ลงทุนรายใหญ่ที่สุดในประเทศจีนได้

บริษัทญี่ปุ่นลงทุนสะสมในประเทศไทยมากที่สุดเมื่อเทียบกับบริษัทต่างชาติอื่นๆ แม้จนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะหลังจากไทยกลายเป็นหนึ่งในฐานการลงทุนภายนอกประเทศของญี่ปุ่นตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2530-2533 (ค.ศ. 1987-1990) อุตสาหกรรมญี่ปุ่นที่ดำเนินการมากในไทย ได้แก่ เคมีและเภสัชกรรม อุตสาหกรรมเครื่องจักร ชิ้นส่วนรถยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์ ในอุตสาหกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างงานให้คนไทยได้มากและสร้างทักษะในด้านต่างๆ ด้วย (Urata, 1993) จะเห็นได้ว่าประมาณตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 (ค.ศ. 2009) ถ้าเราดูอัตราการลงทุนในประเทศไทย ในส่วนโครงการที่เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ญี่ปุ่นเสนอโครงการการลงทุนเป็นจำนวนมาก และเปอร์เซ็นต์โอกาสที่ได้รับการอนุมัติก็สูงมาโดยตลอด คือ ตั้งแต่ร้อยละ 76 ขึ้นไปของโครงการทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2552 (ค.ศ. 2009) จนถึงประมาณร้อยละ 102 หมายความว่า เสนอโครงการลงทุนมาเท่าไร ก็ได้รับการอนุมัติทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดของทุกโครงการที่เสนอขอรับการสนับสนุนการลงทุน ในปี พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 2014) ในช่วง 6 เดือนแรกของปีที่ขอมาก็ได้รับการอนุมัติไปแล้วร้อยละ 97 และจะเห็นได้ว่าการลงทุนของทุกๆ ชาติที่มาลงทุนในไทยก็มีความสำคัญมาก (ดูตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การลงทุนโดยตรงจากประเทศญี่ปุ่น (Japanese FDI) ช่วงปี ค.ศ. 2010-2014 (Mil. Bath)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (Jan-Jun)
% Approved	76.12	96.04	82.01	93.17	102.70	97.97
Total Foreign	50.49	56.84	61.92	55.79	46.62	80.60
Japanese/ Total For.	16.79	42.49	40.11	53.77	66.40	32.98
Japanese/ Total Inv.	41.46	35.92	57.09	63.47	72.75	51.89

BOI statistics

ตัวอย่างเช่น ในปี พ.ศ. 2552 (ค.ศ. 2009) การลงทุนโดยตรงจากญี่ปุ่นคิดเป็นประมาณร้อยละ 50 ของการลงทุนทั้งหมดในประเทศไทย ซึ่งรวมการลงทุนของคนไทยเองด้วยที่ไปขอกับทาง BOI ใน ปี พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 2014) มีค่าเป็นร้อยละ 80.60 ก็คือ การลงทุนของคนไทยเองอาจค่อนข้างชะงักลงไป แต่การลงทุนจากต่างชาติยังคงมากอยู่ ถ้าเทียบการลงทุนของญี่ปุ่นกับของต่างชาติทั้งหมดเราจะเห็นได้ว่าค่อนข้างมาก คือ ตั้งแต่ร้อยละ 16-17 ในปี พ.ศ. 2552 (ค.ศ. 2009) เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 66 ในปี พ.ศ. 2556 (ค.ศ. 2013) ซึ่งเรียกว่าเกินครึ่งหนึ่งของการลงทุนจากต่างชาติทั้งหมด สถิตินี้ชี้ชัดว่าเราน่าจะต้องให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการลงทุนของญี่ปุ่นในประเทศไทย ถ้าดูอัตราการลงทุนของญี่ปุ่นทั้งหมดก็คือ กว่าร้อยละ 40 ในปี พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 2014) ก็เป็นการลงทุนของญี่ปุ่นต่อการลงทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในประเทศไทย จริงๆ แล้วในตัวสถิติมีข้อสังเกตว่าบางทีที่ขอมาเป็นร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ที่อนุมัติมาเกินร้อยก็มี ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะหลังจากที่อนุมัติแล้วมีการลงทุนเพิ่มจากที่อนุมัติทำให้เปอร์เซ็นต์เกินร้อย

ถ้าดูความสัมพันธ์ทางการค้าของไทยกับญี่ปุ่น สถิติการค้าระหว่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2543 (ค.ศ. 2000) แสดงให้เห็นว่าญี่ปุ่นนำสินค้าเข้าจากไทยประมาณร้อยละ 15 แต่ไทยนำเข้าสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นประมาณร้อยละ 25 (ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) ประเทศไทยเสียดุลการค้ากับญี่ปุ่นค่อนข้างมาก จากมุมมองของไทยญี่ปุ่นถือเป็นประเทศคู่ค้ารายใหญ่ เนื่องจากญี่ปุ่นส่งออกมายังไทยเป็นอันดับ 1 แต่ในมุมมองของญี่ปุ่นแล้วไทยเป็นถือเป็นประเทศคู่ค้ารายเล็กที่มีสัดส่วนการส่งออกไปยังญี่ปุ่นคิดเป็นเพียงร้อยละ 2.7 ของการส่งออกของญี่ปุ่นทั้งหมด และร้อยละ 2.9 ของปริมาณนำเข้าสินค้าทั้งหมดของญี่ปุ่น ประเทศไทยจึงไม่ได้เป็นตลาดที่สำคัญของญี่ปุ่นเท่าไรนักเมื่อเทียบกับตลาดหลัก เช่น สหรัฐอเมริกาและยุโรป และถ้าเกิดอะไรขึ้นในตลาดเมืองไทยก็คงจะไม่กระทบเศรษฐกิจของญี่ปุ่นมากนัก อย่างไรก็ดีเนื่องจากกำลังซื้อของคนไทยมีมากขึ้น และตลาดสหรัฐอเมริกาและยุโรปก็กำลังเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ญี่ปุ่นจึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับไทยและประเทศในแถบเอเชียมากขึ้น

เรื่องที่น่าสนใจคือ ญี่ปุ่นได้วางแผนให้ประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ในเอเชียเป็นฐานการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมให้ญี่ปุ่นและส่งออกไปขายต่อยังตลาดสหรัฐอเมริกาและยุโรป โดยรักษาคุณภาพภายใต้แบรนด์ของญี่ปุ่น ซึ่งไม่ว่าจะผลิตที่ไหนก็ขายได้ทุกที่ในตลาดโลก นับได้ว่าเป็นความสามารถพิเศษของญี่ปุ่นที่เราควรศึกษา ในเรื่องการพัฒนาและควบคุมคุณภาพโดยรวม หรือ TQM ของญี่ปุ่นนั้นเป็นหลักประกันได้อย่างดี ส่วนบริษัทไทยเราเองยังไม่สามารถสร้างแบรนด์และรุกเข้าสู่ตลาดโลกเช่นนั้นได้ เพราะฉะนั้นการศึกษาแบบอย่างของญี่ปุ่น ทั้งเรื่องการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นเรื่องคนหรือสินค้าจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ อย่างไรก็ดีเราคงไม่ได้ตั้งตัวเป็นคู่แข่งกับญี่ปุ่น เพราะญี่ปุ่นเป็นพันธมิตรที่สำคัญน่าจะเป็นการสร้างความร่วมมือกับญี่ปุ่นทั้งเรื่องการผลิตหรือเรื่องบริหารจัดการ เป็นต้น

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

Hayashi ซึ่งเป็นนักวิชาการของญี่ปุ่นให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมไว้ 5 ระดับ คือ (1) วัฒนธรรมระดับชาติที่เป็นของสมาชิกในประเทศโดยทั่วไป (2) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มและวิธีการทำงาน (3) วัฒนธรรมด้านวัตถุซึ่งรวมถึงวิถีชีวิต การกินอยู่ การแต่งตัว และที่อยู่อาศัย (4) วัฒนธรรมด้านจิตใจ ซึ่งรวมถึงค่านิยมและระบบปทัสถานต่างๆ และ (5) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลซึ่งควบคุมทัศนคติและรสนิยมของบุคคล

อย่างไรก็ตามระดับที่มีการศึกษาวิเคราะห์กันมากที่สุดที่เกี่ยวกับประเด็นการจัดการ คือ วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมประจำชาติ (Hayashi, 1989)

มีนักวิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบญี่ปุ่นกับไทยได้กล่าวว่าจริงๆ แล้วคนไทยกับคนญี่ปุ่นมีความคล้ายกันในหลายๆ ด้าน โดยทั้งสองชาตินับถือศาสนาพุทธ ญี่ปุ่นค่อนข้างเคร่งครัดกับธรรมเนียมที่ถือต่อๆ กันมา ในขณะที่คนไทยนับถือศาสนาพุทธและถือปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันมากกว่า ทั้งสองประเทศมีความกลมกลืนของประชากรโดยเชื้อชาติและให้ความสำคัญกับความสุภาพในพิธีกรรม มารยาทและการรักษาหน้า และความกลมเกลียวในสังคมอย่างมาก แต่อย่างไรก็ดียังมีความแตกต่างในด้านของวัฒนธรรมที่มีผลกระทบในการบริหาร คือตามความคิดเห็นของโทมและแมคออเลย์ (Thome and McAuley, 1992) คนไทยมีลักษณะที่ค่อนข้างมุ่งตนเอง (individualistic) มากกว่าคนญี่ปุ่น แม้ว่าผลจากการวิเคราะห์ของฮ็อฟสเต็ด (Hofstede) จะแสดงว่าคนไทยมีระดับความเป็นกลุ่มสูง กระบวนการสังคมประกิต (socialization) หรือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้จัดการไทยและผู้จัดการญี่ปุ่นเกิดขึ้นยากหรือไม่ค่อยเกิดขึ้น เนื่องจากมีอุปสรรคด้านภาษา ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมักจะพอใจที่จะคบหาสมาคมหลังเลิกงานเฉพาะกับบรรดาผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอื่นๆ ที่มาประจำอยู่ในประเทศไทยมากกว่า

จะเห็นได้ว่าการขาดความรู้ความเข้าใจในด้านภาษาทำให้เราติดต่อสื่อสารกันค่อนข้างยาก นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน ในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ผู้จัดการญี่ปุ่นมักจะเอาความต้องการและความจำเป็นของงานมาก่อนความต้องการและความจำเป็นส่วนตนและของครอบครัว เส้นขีดคั่นระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตงานที่บริษัทจึงไม่ชัดเจน ในขณะที่ ผู้จัดการไทยจะพยายามสร้างความสมดุลระหว่าง สายงานอาชีพและชีวิตครอบครัว และไม่ยอมให้บริษัทก้าวก่ายชีวิตส่วนตัวของตน ลอว์เลอร์และคณะ (Lawler et al., 1989) ตั้งข้อสังเกตว่า แม้ว่าคนไทยจะอุทิศตนต่องาน แต่ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพมักจะไม่ใช่ข้อพิจารณาที่สำคัญ ตรงกันข้ามคนไทยมักจะถือสายกลางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสายงานอาชีพและชีวิตครอบครัว ซึ่งการมุ่งงานเป็นหลักเป็นลักษณะธรรมดาของคนญี่ปุ่นทั่วๆ ไปมากกว่า

นอกจากนี้ โทมและแม็คออเลย์ (Thome and McAuley, 1992) ได้รายงานความคิดเห็นและความรู้สึกที่คนญี่ปุ่นและคนไทยมีต่อกัน ซึ่งได้มาจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใน 4 บริษัทลูกของญี่ปุ่นในประเทศไทยว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นรู้สึกว่าคนไทยมีการควบคุมอารมณ์และไม่ค่อยแสดงออกถึงความรู้สึกของตนเองมากกว่าชาวเอเชียอื่นๆ อย่างไรก็ตามผู้จัดการญี่ปุ่นจำนวนมากให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอารมณ์แปรปรวนไม่แน่นอนของคนงานไทย เช่น การแสดงออกในรูปของความร่วมมืออย่างสันติเป็นระยะเวลานาน แล้วหยุดคั่นด้วยการระเบิดออกมาเป็นข้อพิพาทแรงงาน ในขณะเดียวกันผู้จัดการไทยก็บ่นว่าผู้บริหารญี่ปุ่นมีการกระจายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจไม่เพียงพอ อันที่จริงแล้วเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นและเป็นจริงในช่วงแรกๆ ที่ญี่ปุ่นมาลงทุนในประเทศไทยประมาณช่วง พ.ศ. 2523-2533 (ค.ศ. 1980-1990) ซึ่งพอดีกับที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการเมืองของไทย และการเกิดค่านิยมเรื่องของประชาธิปไตยค่อนข้างมาก ประจวบกับคนงานไม่ค่อยเข้าใจวัฒนธรรมของญี่ปุ่นอยู่แล้ว จึงทำให้มีการระเบิดทางอารมณ์ขึ้นมา โดยมีการประท้วงบริษัทญี่ปุ่นเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงาน แต่หลังจากนั้นเราจะเห็นได้ว่าไม่ได้ยินข่าวเรื่องการพิพาทแรงงานหรือว่าการประท้วงอะไรที่เป็นเรื่องราวใหญ่โตอย่างนั้นอีกเลย แสดงว่าการเรียนรู้ของบริษัทญี่ปุ่นก็เกิดขึ้นค่อนข้างมาก การปรับตัวของสองฝ่ายก็เป็นไปได้มากขึ้น

ดังนั้นเมื่อพูดถึงเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารบุคคลหรือการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ดังนั้นจึงต้องเข้าใจค่านิยม ความต้องการต่างๆ แรงจูงใจ และปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคล มีนักวิจัยเช่น อีเรซ และเออร์เลย์ (Erez and Earley, 1993) กล่าวว่า ศักยภาพของคุณูปการของการบริหารต่างๆ ตลอดจนเทคนิคการจูงใจขึ้นอยู่กับค่านิยมและปทัสถานทางวัฒนธรรม เนื่องจากพนักงานจะตีความหมายและค่านิยมของเทคนิคการบริหารต่างๆ ในแง่ที่เกี่ยวข้องกับความกินดีอยู่ดีของตน ดังนั้น เทคนิคการจัดการที่ประสพความสำเร็จในวัฒนธรรมหนึ่ง ก็อาจจะไม่สำเร็จในอีกวัฒนธรรมหนึ่งก็ได้ ถ้าเราลองสังเกตดูกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่เสริมกันก็อาจจะเป็นในช่วงที่ผ่านมา นอกจากญี่ปุ่นจะเข้ามาลงทุนในเมืองไทยแล้วก็จะมีการส่งคนไทยไปศึกษาในประเทศญี่ปุ่นด้วย และในที่สุดคนที่ไปศึกษาในประเทศญี่ปุ่นก็จะกลับมาทำงานในบริษัทญี่ปุ่นที่เมืองไทยเป็นจำนวนมาก ซึ่งสิ่งนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน แต่ก็มีส่วนเสริมทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น กระบวนการอย่างเดียวกันก็เกิดขึ้นกับบริษัทต่างชาติอย่างเช่นของยุโรปหรือสหรัฐอเมริกา ซึ่งในที่สุดเขาก็ค่อนข้างส่งเสริมสนับสนุนคนที่เคยรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของคนในชาติของเขาเข้ามาทำงานด้วย สำหรับกระบวนการอื่นโดยทั่วไปก็คือการเรียนรู้จากในประเทศของเราเองว่าบริษัทสัญชาติต่างๆ ที่เข้ามานั้นมีการจัดการต่างกันหรือไม่อย่างไร เมื่อเทียบกับบริษัทไทยเอง ในการศึกษาที่เรามักมุ่งเน้นศึกษากันในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศนี้ ก็จึงเป็นเรื่องของการผสมผสานผู้จัดการในท้องถิ่นเข้ากับกระบวนการบริหารของบริษัทแม่ที่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น ในบริบทของการจัดการระหว่างประเทศ วัฒนธรรมประจำชาติและองค์การอาจมีความขัดแย้งกัน ฉะนั้นคำถามที่เกิดขึ้นก็คือวัฒนธรรมองค์การจะเอาชนะวัฒนธรรมประจำชาติได้หรือไม่ เมื่อเกิดภาวะขัดแย้งขึ้น หมายถึงว่าในเชิงการบริหารองค์กรจะเอาวัฒนธรรมประจำชาติเป็นหลักหรือว่าจะเอาวัฒนธรรมของประเทศแม่เองมาเป็นหลักในการตัดสินใจอย่างนี้ เป็นต้น (Briscoe, Schuler, and Tarique, 2012)

วัฒนธรรมองค์การนี้ถือว่าเป็นมาตรการควบคุมพฤติกรรม สร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมที่ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานในวิธีใดวิธีหนึ่ง บริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เช่น ไอบีเอ็ม จีเอ็ม จี.อี. โตโยต้า ฮอนด้า และมัตสุชิตะ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ประสพผลสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสรรหาบุคลากรที่มีความคิดเห็นคล้ายๆ กัน บุคคลที่มีค่านิยมเหมือนๆ กันผ่านกระบวนการสังคมประกิตเดียวกัน เช่น การฝึกอบรม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และมีการพัฒนาอย่างมุ่งมั่นต่อองค์การ โดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เช่น การจ้างงานระยะยาว แผนการจัดสรรหุ้นให้กับพนักงาน สถานที่สำหรับนันทนาการและที่อยู่อาศัย การหมุนเวียนผู้บริหาร เป็นต้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ เป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานด้านบริหารบุคคลมากกว่างานด้านบริหารการเงิน ผลงานวิจัยหลายชิ้นเปรียบเทียบและบอกว่าบริษัทอเมริกันจะค่อนข้างมุ่งเน้นการบริหารการเงินให้ดี แต่ถ้าเป็นบริษัทญี่ปุ่นจะมุ่งเน้นการบริหารบุคลากรให้ดี ให้มีประสิทธิผลมากกว่าที่จะไปสนใจเรื่องการเงินโดยตรง (Suzuki and Kubo, 2010)

ที่กล่าวมาก็เป็นการเปรียบเทียบโดยภาพรวมคร่าวๆ ในทางปฏิบัติเราก็จะเห็นได้ว่าบริษัทไม่ว่าจะเป็นชาติไหนก็ตาม ถ้าเขาดำเนินการได้ดีโดยปกติแล้วการบริหารบุคลากรก็ดีด้วย เพราะเขา

ต้องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับแนวทางการจัดการเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การก็มีหลายแนวคิด ซึ่งนักวิชาการมักจะชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมประจำชาตินั้นมีผลสูงกว่าวัฒนธรรมองค์การ ในแง่ของค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน นักวิชาการชาวฝรั่งเศสท่านหนึ่งกล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การไม่น่าจะปรับเปลี่ยนค่านิยมด้านวัฒนธรรมระดับชาติ และเมื่อวัฒนธรรมระดับชาติและองค์การมีความขัดแย้งกัน ค่านิยมด้านวัฒนธรรมระดับชาติมีแนวโน้มจะชนะค่านิยมด้านวัฒนธรรมระดับองค์การ” ซึ่งก็เป็นความคิดเห็นของนักวิจัยทางด้านวัฒนธรรมอีกท่าน เช่น แอดเลอร์ และคณะ (Adler et al., 1986) เชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลที่ค่อนข้างน้อยต่อความเชื่อหลักและค่านิยมของปัจเจกบุคคล ถ้าความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้ถูกคุกคามโดยธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ ก็จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ถูกต้องและการขาดความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ผู้วิจัยกล่าวว่าวัฒนธรรมที่เข้ามาสู่องค์การโดยผ่านพนักงาน จะจำกัดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การและโครงสร้างองค์การที่สร้างขึ้นโดยฝ่ายบริหาร จากข้อสังเกตของแอดเลอร์และคณะทำให้เห็นว่าเมื่อไหร่ก็ตามที่วัฒนธรรมองค์การที่มาจากบริษัทแม่ไม่ได้มีการปรับให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมระดับชาติของพนักงานซึ่งอยู่ในประเทศนั้น ก็อาจจะมีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในใจของพนักงาน และหากพนักงานไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารที่มีความอ่อนไหวต่อเรื่องของวัฒนธรรมก็คงต้องให้ความสนใจกับเรื่องของการปรับให้เกิดความสมดุลในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของตนกับการที่ปรับเข้ามาในองค์กรที่มีพนักงานที่เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมต่างกันออกไป อย่างน้อยที่สุดในช่วงแรก เพราะว่าอย่างไรก็ตามวัฒนธรรมขององค์กรมีการปฏิสัมพันธ์กับตลาดแรงงาน องค์กรมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ในประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ถ้าหากว่าวัฒนธรรมประเทศนั้นๆ ไม่ได้ต่างกันมากก็จะไม่ยุ่งยาก แต่หากว่าวัฒนธรรมต่างกันโดยสิ้นเชิงก็จะเป็นงานที่ยากกว่าสำหรับผู้บริหารที่มาจากบริษัทแม่ อย่างไรก็ดีผู้บริหารเหล่านั้นมีความสามารถทางด้านการบริหารในเชิงเทคนิค แต่ว่าเมื่อมาทำงานกับบุคลากรที่อยู่ในประเทศอื่นๆ และ หากไม่ได้มีความอ่อนไหวในเรื่องของวัฒนธรรมที่ต่างกัน ความล้มเหลวในการบริหารจัดการบริษัทลูกโดยผู้จัดการที่มาจากต่างประเทศก็จะเกิดขึ้นได้ง่าย เรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศนี้เรามักจะพูดถึงบุคคลที่ถูกส่งมาเป็นผู้บริหาร เป็น MD (Managing Director) หรือ GM (General Manager) ของบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือข่ายของบริษัทแม่ งานวิจัยที่ทำมาแล้วส่วนใหญ่พบว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารที่มาจากบริษัทแม่ โดยเฉพาะที่มาจากยุโรปหรือสหรัฐอเมริกามีความสามารถทางด้านเทคนิคแต่ความรู้สึกอ่อนไหวทางด้านวัฒนธรรมหรือความสามารถในการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมนั้นจะค่อนข้างน้อยกว่าด้านเทคนิค ฉะนั้นความล้มเหลวของบุคลากรเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้มากกว่า และเป็นสาเหตุให้มีผู้ศึกษาเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมากขึ้น แต่เราจะเห็นได้ว่าในส่วนของบริษัทญี่ปุ่น เราจะไม่ค่อยได้รับรู้ประเด็นที่เกิดขึ้นเหมือนกับผู้บริหารชาวอเมริกันหรือชาวยุโรปเท่าไรนัก นี้ก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมของคนญี่ปุ่นที่แสดงว่าเขามีความมุ่งมั่นต่อองค์กร และในเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กรและการเสียสละเพื่อองค์กร ทำให้แม้ว่าเขาปรับตัวได้ยาก แต่เขาก็ทนและก็สามารถบริหารต่อไปได้ นี่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นเป็นเรื่องที่ใช้เวลา แต่ก็สามารถสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวได้

ถ้าดูในเชิงของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมของญี่ปุ่นจะมีเสาหลักอยู่ 4 เสา แต่

โดยทั่วไปเราจะพูดถึงเสาหลัก 3 เสา คือ (1) การจ้างงานระยะยาว ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์กรหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่สำคัญ (2) ระบบอาวุโส ซึ่งมีผลต่อการประเมินผลตอบแทนพนักงานหรือให้ค่าจ้างเงินเดือนพนักงานที่ให้ความสำคัญกับการเป็นสมาชิกขององค์กรมากกว่าที่จะเน้นในเรื่องของการปฏิบัติงาน การที่บอกว่าระบบอาวุโสเป็นหลักสำคัญนั้นไม่ได้หมายถึงอายุการปฏิบัติงาน แต่หมายถึงโดยกระบวนการของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นก็จะควบคุมว่าคนจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าที่เขาวางไว้แต่ว่าการอยู่ยาวเท่าไหร่ก็จะได้รับความสำคัญในเรื่องของการให้ผลตอบแทน หรือการยอมรับ และตระหนักรู้ (recognize) ผลการทำงานของคนเหล่านั้นมากกว่า และ (3) สหภาพแรงงานประจำสถานประกอบการ ซึ่งของไทยก็จะคล้ายๆ กัน เพราะองค์กรส่วนใหญ่สหภาพแรงงานที่เกิดขึ้นก็จะเป็นสหภาพแรงงานประจำสถานประกอบการ เรายังไม่ค่อยเห็นสหภาพประจำอุตสาหกรรมมากนัก และเสาที่ 4 เป็นเรื่องของแผนกบุคคลของญี่ปุ่น หมายถึงว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับแผนกบุคคลมาก เพราะเหมือนกับเป็นผู้กำหนดชะตาขององค์กรในระยะยาวด้วย เนื่องจากคนที่จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาในองค์กรนั้นจะเป็นการริเริ่มจากแผนกบุคคล ซึ่งมีส่วนทำให้องค์กรสามารถอยู่ยืนยาวหรือไม่ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้หรือไม่ (สุนันทา เสียงไทย, 2557; Yashiro, 2013) โดยทั่วไปการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นจะดูกันแค่ 3 เสาแรกเท่านั้น แต่ผู้เขียนสนใจบทบาทของแผนกบุคคลด้วย

3. วัฒนธรรมของไทยกับญี่ปุ่นในเชิงเปรียบเทียบ

เมื่อพูดถึงวัฒนธรรมญี่ปุ่นและวัฒนธรรมเชิงเปรียบเทียบ จะเห็นว่าจากตารางที่ 2 ถ้าใช้เกณฑ์ของฮ็อฟสเต็ด (Hofstede, 1980) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับผลที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม (Culture's consequence) ในการบริหาร ฮ็อฟสเต็ดเป็นนักวิจัยชาวเนเธอร์แลนด์ที่ได้สร้างมาตรวัดที่จะช่วยเรา

ตารางที่ 2 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมประจำชาติระหว่างญี่ปุ่นกับไทย (ฮ็อฟสเต็ด, 1980)

มิติด้าน	ญี่ปุ่น	ไทย	
ระยะห่างของอำนาจ (สูงกว่า = มีลำดับชั้นมากกว่า)	54	64	ไทย +10
ความเป็นปัจเจกบุคคล (สูงกว่า = มีความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่า)	46	20	ญี่ปุ่น
ความเป็นบุรุษ (สูงกว่า = เป็นบุรุษมากกว่า)	95	34	ญี่ปุ่น + 69
ความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (สูงกว่า = ชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีมากกว่า)	95	64	ญี่ปุ่น + 28
การมีโลกทัศน์ที่มองระยะยาว (สูงกว่า = มองระยะยาวมากกว่า)	80	56	ญี่ปุ่น + 24

ในการเตรียมตัวเมื่อเราต้องไปอยู่หรือทำงานในต่างประเทศ เช่น ถ้าหากใครจะไปทำงานในต่างประเทศลองมาดูในมาตรวัดนี้จะเห็นได้ว่าสมมุติว่าเราจะไปบริหารในกัมพูชา ลาว สิงคโปร์ มาเลเซีย ระยะห่างหรือมิติด้านวัฒนธรรมต่างๆ ที่ต่างกันจะมีด้านไหนอย่างไรบ้างก็จะเป็นเกณฑ์วัดคร่าวๆ ให้เราเข้าใจและเตรียมตัว ในที่นี้การเปรียบเทียบญี่ปุ่นกับไทยเราจะเห็นว่าในมิติที่เราปรับเทียบมาก็จะเป็นเรื่องของการมีระยะห่างของอำนาจ หรือการวางตัวในสังคมไทยกับญี่ปุ่น จะมีโครงสร้างคล้ายกับว่าเราควรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามระดับฐานะของงานหรือว่าฐานะของสังคม นี่ก็คือระยะห่างของอำนาจไทย จะมีระยะห่างของอำนาจสูงกว่าญี่ปุ่นประมาณ 10 คะแนน ความเป็นปัจเจกบุคคลของคนญี่ปุ่นสูงกว่าคนไทย ความเป็นบุรุษของคนญี่ปุ่นจะมีมากกว่าคนไทย ความเป็นบุรุษ (masculinity) ในที่นี้หมายถึงการมีแนวคิดของการพยายามที่จะมีความสำเร็จในเชิงวัตถุนิยม หมายถึงการ มีงานทำ มีการมุ่งไขว่คว้า สร้างตนเองให้มีฐานะ มีความมั่นคง มีลักษณะมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่า ในบางประเทศ เช่นในยุโรปเหนือ สแกนดิเนเวีย จะมีความเป็นบุรุษต่ำกว่า เมื่อเทียบกับญี่ปุ่น คนไทยจะมีความคิดในแง่นี้น้อยกว่าคนญี่ปุ่น ซึ่งแสดงว่าในสังคมไทยค่อนข้างให้ความสำคัญของบทบาททั้งในผู้หญิงและผู้ชายค่อนข้างใกล้เคียงกัน คือ ในประเทศญี่ปุ่นผู้ชายจะมีบทบาทความสำคัญมากกว่า ถ้าแบบโบราณในประเทศญี่ปุ่นผู้หญิงจะมีบทบาทความสำคัญค่อนข้างน้อย จะเป็นฝ่ายเสริมมากกว่า แต่ในไทยจะไม่ค่อยเห็นความแตกต่างกันมากนัก เพราะผู้หญิงกับผู้ชายมีบทบาทเกือบเท่าๆ กัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละคน และระบบการศึกษาของไทยก็เอื้อให้ด้วย อีกประเด็นหนึ่งก็คือการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ในประเทศญี่ปุ่นคนญี่ปุ่นพยายามหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยการวางแผนระยะยาว และค่อนข้างมีมาตรการที่สามารถทำให้รับกับความไม่แน่นอนต่างๆ ได้ค่อนข้างดี ประเด็นสุดท้ายคือการมีโลกทัศน์ที่มองระยะยาว ซึ่งญี่ปุ่นมีสูงกว่าคนไทย

4. การสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและชาวไทย

ถ้าเปรียบเทียบคร่าวๆ เราจะเห็นว่าการมีมิติทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่ต่างกัน ก็อาจจะส่งผลต่างกันในเรื่องทัศนคติ ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กรที่เป็นบริษัทสาขาหรือบริษัทลูกของญี่ปุ่นที่คนไทยทำงานอยู่ มีการศึกษาโดยศาสตราจารย์ คีลี่ ซึ่งศึกษาว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกับผู้จัดการชาวไทยมองกันและกันอย่างไร (ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) ซึ่งเก็บข้อมูลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 (ค.ศ. 2002) ผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นความคล้ายคลึงและความแตกต่างของพนักงานไทยและพนักงานญี่ปุ่น ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงาน ทัศนคติ ความเชื่อ ความคาดหวังและพฤติกรรมการทำงาน ในการทำแบบสอบถามจะมีชุดหนึ่งเป็นภาษาญี่ปุ่นสำหรับผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและอีกชุดหนึ่งสำหรับผู้จัดการชาวไทย จากแบบสอบถาม ทั้งหมดได้กลับมา 136 ชุดจากผู้จัดการชาวญี่ปุ่น และ 175 ชุดจากผู้จัดการชาวไทย คือในกลุ่มผู้จัดการทั้งสองฝ่าย อายุโดยเฉลี่ยคือ 45 ปี ต่ำสุดคือ 26 ปี สูงสุด คือ 62 ปี ในผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย จำนวน 134 คน และผู้หญิง 2 คน ส่วนของผู้จัดการชาวไทย ผู้ตอบที่เป็นชาย 95 คน และเป็นหญิง 66 คน

ผลการสำรวจในประเด็นของนิสัยการทำงานทัศนคติและพฤติกรรรมเชิงบวก (ดูตารางที่ 3 และ 4) ความรู้สึกนึกคิดของผู้จัดการชาวไทยต่อการปฏิบัติงานของพนักงานชาวไทย มีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความรู้สึกนึกคิดของ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นที่มีต่อพนักงานชาวไทย เนื่องจากว่าผู้จัดการชาวไทยกับพนักงานชาวไทยมีความคาดหวังใกล้เคียงกัน แต่สำหรับผู้จัดการชาว

ตารางที่ 3 ลักษณะนิสัยเชิงบวก ทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกเกี่ยวกับงาน

ชุดของข้อมูล	ค่าเฉลี่ย Mean	จำนวนทั้งหมด N	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Std. Dev.
ข้อมูลผู้จัดการไทยมองพนักงานไทย	4.6902	175	0.922
ผู้จัดการไทยมองพนักงานญี่ปุ่น	3.3697	133	0.753
ผู้จัดการญี่ปุ่นมองพนักงานไทย	5.2831	174	0.6603
ผู้จัดการญี่ปุ่นมองพนักงานญี่ปุ่น	5.1944	133	0.5674

ตารางที่ 4 ระดับผลการปฏิบัติงาน ที่แสดงในข้อมูลที่ได้รับจากผู้จัดการชาวญี่ปุ่น

ค่าเปรียบเทียบ Paired Statistics	ค่าเฉลี่ย Mean	จำนวนทั้งหมด N	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Dev.)
พนักงานไทย	2.8767	130	0.7476
พนักงานญี่ปุ่น	4.6397	130	0.6917
ร้อยละของพนักงานไทยที่ได้คะแนน 3.9 หรือต่ำกว่า	91%	ร้อยละของพนักงานไทยที่ได้คะแนน 3.9 หรือต่ำกว่า	8.30%
ร้อยละของพนักงานไทยที่ได้คะแนน 5 หรือสูงกว่า	0.70%	ร้อยละของพนักงานญี่ปุ่นที่ได้คะแนน 5 หรือสูงกว่า	31.80%

ญี่ปุ่นนั้น ถ้าเรามองว่าความรู้สึกนึกคิดของผู้จัดการชาวญี่ปุ่น ต่อพนักงานชาวไทยต่ำกว่าความรู้สึกนึกคิดของผู้จัดการชาวไทยต่อพนักงานชาวไทย น่าจะเป็นเพราะผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมีความคาดหวังสูงต่อพนักงานชาวไทยมากกว่าผู้จัดการชาวไทย จากการตรวจสอบและเปรียบเทียบรูปแบบพฤติกรรมองค์การโดยทั่วๆ ไปในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทไทย พบว่า ในบริษัทญี่ปุ่น บทบาทต่างๆ มักจะมีความคลุมเครือและมีการเน้นการทำงานเป็นทีม หน่วยหลักๆ ขององค์การ คือ กลุ่ม และไม่ใช่ปัจเจกบุคคล เนื่องจากรูปแบบที่เห็นอยู่ทั่วไปในองค์การหรือบริษัทส่วนใหญ่คือ การทำงานเป็นทีม กลุ่มงานเป็นพื้นฐานโครงสร้างที่สำคัญขององค์การญี่ปุ่น เนื่องมาจากความพยายามของกลุ่มมีความสำคัญมาก ชาวญี่ปุ่นมีความรู้สึกไวและกังวลห่วงใยเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม และความสัมพันธ์ของกลุ่ม สำหรับชาวญี่ปุ่น ความเป็นอิสระในบริบทขององค์การมีความหมายในเชิงลบ มันหมายถึงการไม่มีความนับถือต่อผู้อื่น และเป็นความเห็นแก่ตัว

ในส่วนของนิสัยการทำงาน โฮล์ม และตั้งทองทวี (Holme and Tangthongtavee, 1997) กล่าวว่า เพราะความสัมพันธ์ในเชิงลำดับชั้น มีความ

สำคัญมากภายในองค์การไทย คนไทยมีความเชื่อน้อยกว่าว่า ความร่วมมือเป็นเรื่องปกติในหน้าที่ของตน สำหรับคนไทยหากเจ้านายสั่งลูกน้องทำงาน นั่นจะเป็นเรื่องปกติ หากว่านายไม่ได้สั่งให้ร่วมมือกับแผนกอื่น คนไทยไม่ได้ถือว่าเป็นหน้าที่ของตนเองที่ต้องให้ความร่วมมือกับแผนกอื่นในการทำงาน เพราะฉะนั้นความร่วมมือนี้จึงมักจะเกิดขึ้นหลัก ๆ ผ่านทางความสัมพันธ์ในองค์การโดยโครงสร้างที่เป็นระดับสูงมาระดับล่างมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในระดับเทียบเท่ากันหรือแนวนอน สิ่งนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนญี่ปุ่นไม่เข้าใจคนไทย “ความรู้สึกรับผิดชอบแต่เฉพาะงานของตน” นี่เป็นมาตรวัดหนึ่งของการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งสร้างบรรยากาศสำหรับการสื่อสารที่เปิดเผยน่าจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยให้เป็นที่พอใจของผู้จัดการชาวญี่ปุ่น แต่สิ่งนี้จะสร้างได้อย่างไรในเมื่อคนเหล่านั้นพูดกันไม่รู้เรื่อง ตรงนี้ก็คือว่าถ้าหากว่าภาษายังเป็นอุปสรรคของการสื่อสาร แสดงว่ายังไม่สามารถก้าวข้ามอุปสรรคตรงนี้ไปได้ และความคาดหวังยังอาจไม่ชัดเจนต่อกัน

ในส่วนของความจงรักภักดี พันธะผูกพันหรือความมุ่งมั่นและความเป็นเอกลักษณ์นั้น (ตารางที่ 5) ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นรู้สึกว่า พนักงานชาวญี่ปุ่นแสดงความจงรักภักดี และความมุ่งมั่นต่อบริษัท ตลอดจนรู้สึก เป็นเอกลักษณ์กับบริษัทมากกว่าพนักงานชาวไทย สำหรับการบริหารแบบญี่ปุ่นที่เป็นอุดมคติ โอกาดะ

ตารางที่ 5 ระดับความจงรักภักดีความมีพันธะผูกพัน และระดับความเป็นเอกลักษณ์กับองค์การ (เฉพาะส่วนแบบสอบถามภาษาญี่ปุ่นเท่านั้น)

ค่าเปรียบเทียบ Paired Statistics	ค่าเฉลี่ย Mean	จำนวนทั้งหมด N	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Std. Dev.
พนักงานไทย	3.3493	136	1.1144
พนักงานญี่ปุ่น	5.5226	133	0.7559
ร้อยละของพนักงานไทยที่ได้คะแนน 3.9 หรือต่ำกว่า	45.60%	ร้อยละของพนักงานไทยที่ได้คะแนน 3.9 หรือต่ำกว่า	0.80%
ร้อยละของพนักงานไทยที่ได้คะแนน 5 หรือสูงกว่า	10.30%	ร้อยละของพนักงานญี่ปุ่นที่ได้คะแนน 5 หรือสูงกว่า	66.20%

(Okada, 1984) กล่าวถึง การบริหารแบบญี่ปุ่นที่เป็นอุดมคติไว้ดังนี้ว่า "เมื่อการบริหารแบบญี่ปุ่นได้รับการนำมาปฏิบัติในรูปแบบที่บริสุทธิ์ที่สุด โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนเลย พนักงานแต่ละคนจะถูกเชื่อมเข้าด้วยกันเพื่อแบ่งปันและรับผิดชอบซึ่งเป้าหมายและชะตากรรมเดียวกัน องค์การจะเข้ารับผิดชอบในตัวพนักงานโดยรวม เช่น โดยการให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับทักษะในงานให้ทันสมัย มีการเวียนงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อพัฒนาความชำนาญพิเศษที่รอบด้าน แล้วค่อยๆ มอบหมายหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นแก่เขา ในขณะที่พนักงานคนนั้นอายุมากขึ้น จนกระทั่งว่าพนักงานแต่ละคนและครอบครัวของเขารู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกของชุมชนของบริษัทตลอดชีวิต แนวทางปฏิบัติของการบริหารแบบญี่ปุ่นซึ่งอยู่บนฐานของความเคารพต่อบุคคล ได้มีประสิทธิผลมาก ในการฟูมฟักความจงรักภักดีที่เข้มแข็งของพนักงาน ให้เกิดเสถียรภาพของแรงงาน และสร้างสถานประกอบการที่มีผลิตภาพ" สิ่งนี้ก็เป็นแบบอุดมคติที่นานมาแล้ว แต่ตอนนี้ก็มีการปรับเปลี่ยนไปเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ศาสตราจารย์ คีลี่ ได้แสดงให้เห็นว่า พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นต่างๆ ในประเทศไทยส่วนมากไม่ได้มีประสบการณ์ ความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้ กระบวนการตัดสินใจและตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ มักจะถูกยึดครองโดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย ยิ่งไปกว่านี้พนักงานชาวญี่ปุ่นมักจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นพนักงานของบริษัทแม่โดยรวมโดยแทบจะไม่มีข้อยกเว้น ในขณะที่พนักงานชาวไทยมักได้รับการพิจารณาว่าเป็นพนักงานในบริษัทลูกเท่านั้น อันนี้คือความไม่เชื่อมโยงกันในระบบบริหารของบรรษัทข้ามชาติของญี่ปุ่น

ในอีกประเด็นที่พูดถึงขององค์กรคือสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร และการบำรุงรักษาความกลมเกลียว สำหรับคนไทยคิดว่าสำคัญมาก คำตอบของผู้จัดการชาวไทยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้จัดการชาวญี่ปุ่น ในแง่ของสภาพการทำงานที่เป็นมิตรและน่าทำงาน ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นอาจไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องนี้มากเท่าคนไทย สำหรับวัฒนธรรมญี่ปุ่น มีโครงสร้างอยู่รอบๆ ปทัสถานที่ชัดเจนที่เป็นที่ยอมรับสำหรับพฤติกรรมกลุ่ม ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมเหล่านี้ ทำให้นำไปสู่ความเป็นระเบียบซึ่งเป็นผลให้เกิดความกลมกลืนสูง และเกิดความแน่นอนในแง่ของผลลัพธ์ ความเป็นระเบียบที่ต่อเนื่องนำไปสู่ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ความจริงใจและความซื่อสัตย์อาจจะถูกลดหย่อนบ้าง เพื่อรักษาความกลมเกลียวไว้ในส่วนของการผสมผสานก็ได้มีการศึกษาในมิติการสื่อสารระหว่างผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกับพนักงานชาวไทย แบบสอบถามสำหรับมิตินี้ มีคำถามต่างๆ รวมถึงคำถามข้างล่างนี้คือ

(1) "พนักงานชาวไทยจะบอกถึงความคิดเห็นของเขาโดยผู้จัดการไม่ต้องขอ"

(2) "พนักงานชาวไทยเสนอแนะวิธีปรับปรุงสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับงาน"

(3) "พนักงานชาวไทยมีความเต็มใจที่จะบอกผู้จัดการในสิ่งที่เขาคิด เมื่อเขาไม่เห็นด้วยกับผู้จัดการ"

(4) "พนักงานชาวไทยรายงานหรือให้ข้อมูลป้อนกลับที่เพียงพอเกี่ยวกับงานของเขา"

(5) "พนักงานชาวไทยบอกให้ผู้จัดการรู้เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับบริษัท"

(6) "พนักงานชาวไทยหลีกเลี่ยงการบอกข่าวร้ายแก่ผู้จัดการ แม้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้จัดการต้องทราบ"

เหล่านี้เป็นข้อความที่จะวัดระดับของความสัมพันธ์ในเรื่องของการสื่อสาร (ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) และผลการสำรวจ ของ ศาสตราจารย์ คีลี่ พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพราะการสื่อสารไม่มีประสิทธิผลระหว่างผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย และเมื่อถามว่าต้องการมีส่วนร่วม

ในการบริหารหรือไม่ มาตรวัดนี้ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการชาวญี่ปุ่น เพื่อวัดความรู้สึกนึกคิดของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นว่า ผู้จัดการชาวไทยต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารมากน้อยเพียงใด มาตรวัดรวมถึง:

(1) "คนไทยชอบหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น โดยมักจะให้เจ้านายของตนทำการตัดสินใจ"

(2) "คนไทยมักจะลอกเลียนสิ่งที่เคยทำกันมาก่อนมากกว่าที่จะนำเอาแนวคิดที่สร้างสรรค์มาใช้ในการทำงานของตน"

(3) "คนไทยมักจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง" คำตอบของผู้จัดการชาวญี่ปุ่น

เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่วัดความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงานชาวไทยในกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้จัดการชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่เชื่อว่าผู้จัดการชาวไทยมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการที่บริษัทลูก ในแง่ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตลอดจนการรับผิดชอบ และการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน ความสามารถด้านการจัดการ จะมีหลายมิติหลายๆ มาตรวัดที่ใช้ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความเต็มใจทำงานหนัก การทุ่มเท ความพยายามที่จะทำงานของตนให้ดี "ความจงรักภักดีต่อบริษัท" "ภาวะผู้นำ" ความสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ เป็นต้น ค่าเฉลี่ยสำหรับมาตรวัดคือ 3.08 จาก 7.0 (ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) หมายความว่า ไม่มีผู้จัดการชาวญี่ปุ่นคนใดที่พิจารณาอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผู้จัดการชาวไทยว่ามีผลการปฏิบัติงานและความสามารถด้านการจัดการดีกว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่น โดยทั่วๆ ไปผู้จัดการชาวไทยได้รับคะแนนสูงกว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นสำหรับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับ "ความสามารถในการสื่อสารกับคนที่มาจากวัฒนธรรมต่างๆ กัน คนไทยพยายามสื่อสารกับคนญี่ปุ่นและคนไทยด้วยกันเองมากกว่าที่คนญี่ปุ่นจะสื่อสารกับคนไทยคือการสื่อสารนอกกลุ่มของคนญี่ปุ่นอาจยังไม่มากนัก และคนไทยมีความสามารถในการรักษาความกลมเกลียวในสถานที่ทำงาน มีทักษะระหว่างบุคคลที่ดีกว่า

โดยสรุปผู้จัดการชาวญี่ปุ่นพิจารณาว่าคนไทยมีความสามารถค่อนข้างมากในด้านการจัดการ ที่เป็นด้านศิลปะของการจัดการ อย่างไรก็ตาม เขาพิจารณาว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมักจะดีกว่าในด้านระบบของการจัดการ คือการคิดเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องมีความสามารถด้านการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ความรู้สึกที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กับผู้จัดการชาวญี่ปุ่นคือชาวญี่ปุ่นไม่คิดว่าผู้จัดการชาวไทยมีระเบียบวิธีในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ดีพอ จากการสำรวจเมื่อถามถึงความพอใจโดยรวมของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นที่มีต่อผู้จัดการชาวไทย พบว่ามีค่าเฉลี่ยที่ 4-4.9/7 (ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) อย่างไรก็ตาม มีผู้จัดการที่ค่อนข้างไม่พอใจมากกว่าผู้จัดการผู้ซึ่งพอใจการปฏิบัติงานของผู้จัดการชาวไทย

และเมื่อเราถามว่าผู้จัดการชาวไทยรู้สึกอย่างไรต่อบริษัท รู้สึกอย่างไรต่อผู้จัดการชาวญี่ปุ่นของตน แบบสอบถามนี้ถามว่า

(1) "ท่านรู้สึกจงรักภักดีอย่างมากต่อบริษัทของท่าน"

(2) "ท่านรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับบริษัทที่ท่านทำงานอยู่"

(3) "ท่านเต็มใจที่จะทำงานหนักมากกว่าที่ท่านจำเป็นต้องทำเพื่อช่วยให้บริษัทนี้ประสพความสำเร็จ"

(4) "ท่านจะรับงานอะไรก็ตามเพียงเพื่อที่จะทำงานกับบริษัทนี้ต่อไป"

(5) "ท่านมีความภูมิใจที่ได้ทำงานให้บริษัทนี้" และ

(6) “ท่านจะปฏิเสธงานอื่นที่จ่ายเงินเดือนสูงกว่า เพื่อที่จะอยู่กับบริษัทนี้”

ส่วนใหญ่ของผู้ตอบที่เป็นผู้จัดการไทย ระบุว่าตนมีความรู้สึกที่ค่อนข้างบวกเกี่ยวกับบริษัทลูกของญี่ปุ่นที่เขาทำงานอยู่ แต่เมื่อถามว่า “ท่านจะปฏิเสธงานอื่นที่จ่ายเงินเดือนสูงกว่าเพื่อที่จะอยู่กับบริษัทนี้หรือไม่” ค่าเฉลี่ยก็ตกลงมาและค่าเฉลี่ยของข้อถามนี้ก็มีค่าที่ต่ำสุดในขณะที่ข้อถามอื่นๆ ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 ขึ้นไปที่มีแนวคิดเชิงบวก ซึ่งแสดงว่าในด้านค่าตอบแทนนั้น พนักงานหรือผู้จัดการชาวไทยก็ไม่ค่อยมีความพึงพอใจมากนัก (ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) แสดงว่าหากมีบริษัทอื่นที่ให้เงินเดือนดีกว่าเขาก็จะไปทำงานด้วย หมายถึงแนวคิดเชิงเศรษฐศาสตร์ของคนไทยยังค่อนข้างสูง ด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ ทำให้การตัดสินใจย้ายไปทำงานกับบริษัทอื่นเป็นเหตุผลหรือเหตุจูงใจที่ดีกว่า สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในบริษัทลูกของญี่ปุ่น

อีกอย่างหนึ่ง ญี่ปุ่นมีระบบทางสังคมที่ป้องกันคนจากบริษัทหนึ่งไม่ให้ไปอีกบริษัทหนึ่งค่อนข้างมากในบริษัทใหญ่ๆ ถ้าเป็นบริษัทใหญ่ๆ คนที่ย้ายไปต้องเริ่มใหม่จากศูนย์ กระบวนการอย่างนี้ทำให้คนไม่ค่อยอยากออกจากงาน เขาก็จะอยู่กับบริษัทไปจนเกษียณ แต่หากเป็นบริษัทเล็กๆ พฤติกรรมของบุคคลก็จะคล้ายกับตลาดแรงงานทั่วไป คือถ้าหากว่าคนย้ายงาน ก็จะย้ายงาน ก็จะไปในงานที่ดีกว่า ส่วนความรู้สึกนึกคิดของคนไทยก็จะเหมือนในตลาดแรงงานทั่วไปเพราะบริษัทสาขาของญี่ปุ่นในประเทศอื่นเขาไม่ได้ปฏิบัติกับพนักงานโดยรวมเหมือนกับที่เขาปฏิบัติกับพนักงานในบริษัทที่อยู่ในญี่ปุ่นเอง ก็คือเหตุผลทางเศรษฐกิจ หรือว่าอำนาจของตลาดแรงงานค่อนข้างสูงกว่าในการตัดสินใจ แต่เมื่อถามเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้จัดการไทยที่มีต่อเจ้านายญี่ปุ่นว่าเป็นอย่างไรบ้าง แบบสอบถามก็จะถามในเชิงค่านิยม เช่น เจ้านายญี่ปุ่นเข้าใจคำว่าบุญคุณ “ท่านรู้สึก “กตัญญูรู้คุณ” ต่อเจ้านายญี่ปุ่นของท่าน” “เจ้านายญี่ปุ่นของท่านมี “เมตตากรุณา” ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา” “ท่านรู้สึก “จงรักภักดี” อย่างมากต่อเจ้านายของท่าน” “สภาพแวดล้อมการทำงานที่บริษัทของท่าน “เป็นกันเอง”” “เจ้านายญี่ปุ่นของท่านมี “น้ำใจ” ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา” เป็นต้น ค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามนี้ คือ 4.6 (ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) ดังนั้นผู้จัดการไทยแสดงความรู้สึกในเชิงบวกต่อบริษัทมากกว่าที่เขามีต่อเจ้านายญี่ปุ่นของเขา คือโดยรวมเขารู้สึกดีกับบริษัทญี่ปุ่นมากกว่าต่อเจ้านายญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาบริหารบริษัท

5. สรุป

บทความนี้กล่าวถึงความสำคัญการลงทุนโดยตรงของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย และความสำคัญของวัฒนธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ วัฒนธรรมของไทยกับญี่ปุ่นในเชิงเปรียบเทียบ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกับชาวไทยมองกันและกันอย่างไร และผลการวิจัยตลอดจนนัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทักษะในการบริหารจัดการและการติดต่อสื่อสารของพนักงานชาวไทยและศักยภาพของพนักงานชาวไทยในการบริหารจัดการระหว่างประเทศ

ข้อสรุปบางประการที่ได้จากงานวิจัยสำรวจทัศนคตินี้ คือ การผสมผสานผู้จัดการไทยเข้าสู่กระบวนการจัดการในบริษัทลูกของญี่ปุ่นในประเทศไทย เป็นประเด็นสำคัญที่ประสบอยู่ในการบริหารแบบญี่ปุ่น นักวิจัยบางคน (ดูเพิ่มเติม ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย, 2552) แย้งว่า สถิติและการสำรวจต่างๆ ระบุว่า ต้นทุนการดำเนินการของบริษัทญี่ปุ่นสูงกว่าบริษัทอเมริกันและบริษัทยุโรป เพราะล้าหลังคู่แข่งในแง่ของความเข้าใจพนักงานท้องถิ่นและการแต่งตั้งบุคลากรเหล่านั้นในตำแหน่งบริหาร เขาอ้างว่าเจ้าหน้าที่ชาวญี่ปุ่นคนหนึ่งซึ่งได้ทำงานใน

ต่างประเทศเป็นเวลานาน ได้พูดเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นต่อบริษัทลูกว่า “ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศชาติพัฒนาที่ล้าหลัง” ในเรื่องนี้และการผสมผสานของผู้จัดการไทยเข้าสู่กระบวนการบริหารของบริษัทแม่สามารถจะเกิดขึ้นได้โดยมีประสิทธิผล ก็โดยการเพิ่มความเข้าใจต่อกันมากขึ้นในระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่นและชาวไทยเกี่ยวกับวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และความคาดหวังของกันและกันเท่านั้น

การสำรวจทัศนคติของประชากรตัวอย่างนี้ทำหน้าที่เปรียบเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนให้เห็นว่าแต่ละฝ่ายมองกันและกันอย่างไร ผลที่ได้จากการสำรวจชี้แนะว่ามีทักษะหรือความรู้ความชำนาญด้านใดบ้างที่ผู้จัดการและพนักงานชาวไทยน่าจะปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากบริษัทแม่ แน่นอนที่สุด ในการมองผู้อื่นนั้น เรามักจะมีอคติว่าเราดีกว่าหรือทำได้ดีกว่าโดยเฉพาะเมื่อเราได้ประสพความสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง สำหรับผู้จัดการชาวญี่ปุ่น การเติบโตและทำงานในสังคมญี่ปุ่นที่ต่างออกไปจากสังคมไทยมีส่วนทำให้เกิดความคาดหวังต่อพนักงานชาวไทยโดยเฉพาะผู้จัดการชาวไทยสูงมาก ความเข้าใจในความแตกต่างของวัฒนธรรมและค่านิยมอาจจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนในวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้แล้วได้ เช่น การอบรมพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม โดยการให้คำแนะนำโดยผู้จัดการจากบริษัทแม่ และการส่งไปฝึกอบรมและทำหน้าที่งานในบริษัทญี่ปุ่นนานขึ้นในฐานะพนักงานคนหนึ่งในบริษัทแม่ (inpatriate) เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศประการหลังนี้จะทำได้ยากหาก พนักงานชาวไทยไม่สามารถสื่อสารเป็นภาษาของบริษัทแม่ได้ เนื่องจากพนักงานในบริษัทแม่ก็อาจจะไม่สามารถสื่อสารในภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษที่ใช้เป็นภาษากลาง นัยที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับการผสมผสานจึงเป็นประเด็นเรื่องความสามารถและทักษะการสื่อสารของทั้งสองฝ่าย

อันที่จริง ในญี่ปุ่นเองก็มีการเปลี่ยนแปลงในระบบการจ้างงานบ้าง แม้ว่าโดยรวมจะเป็นแบบการสร้างตลาดแรงงานในองค์กร หมายถึงว่าเวลาจ้างงานเขาจะเอาคนมาทำงานหมุนเวียนในหน้าที่ต่าง ๆ กัน ทำให้ความสามารถของคนเหล่านั้นมีมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน และเขาสามารถโอนย้ายงานคนเหล่านั้นไปอยู่ในตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นใหม่ได้ โดยที่ไม่ต้องจ้างงานคนใหม่จากตลาดแรงงานภายนอกตลอดเวลา แต่ในส่วนที่เปลี่ยนไป ก็คือการจ่ายค่าจ้าง ขณะนี้บริษัทของญี่ปุ่นในประเทศญี่ปุ่นเองได้มีการนำระบบการจ่ายค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงานแทนการจ่ายค่าจ้างตามความอาวุโสในงานมาใช้ บทบาทของสหภาพแรงงานก็เริ่มลดลง แต่นี่ก็เป็นเหตุผลทางเศรษฐกิจที่เป็นไปทั่วโลก ในทางกลับกันคือฝ่ายจัดการสามารถบริหารได้ดีขึ้น เข้าใจพนักงานมากขึ้น ทำให้ลดปัญหาที่ทำให้พนักงานรวมตัวกันขึ้นมาเรียกร้อง ทำให้สภาพการทำงานดีขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมีโมเดล อยู่ 3-4 โมเดล (Perlmutter, 1969; Perlmutter and Heenan, 1974, 1986) แบบแรกคือ บริษัทแม่จะส่งคนมาบริหารบริษัทลูกในที่เขาลงทุน การตัดสินใจ หรือการวางกลยุทธ์จะขึ้นกับบริษัทแม่ (ethnocentric) พอต่อมาจะพิจารณาให้เป็นว่าคล้ายกับอนุญาตให้คนในบริษัทท้องถิ่นขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ (polycentric) อีกอย่างคือการเอาบุคคลในประเทศที่สามมาบริหารในประเทศลูกก่อนที่คนในบริษัทลูกจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ คือ การโอนย้ายในระหว่างภูมิภาคก่อนแล้วค่อยมาประจำในประเทศของตนเอง (regio-centric) และ สุดท้ายที่เป็นแนวคิดเชิงอุดมคติมากที่สุดสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติคือ การจัดการที่เป็น Geo-centric firm หรือการเป็น Transnational firm นั่นเอง อันนี้จะแสดงเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่เป็นสากลมาก คือ

การยึดแนวคิดที่ว่าถ้าบริษัทมีตำแหน่งว่างก็จะสรรหาและคัดเลือกคนที่ดีที่สุดที่ไหนก็ได้ที่มีความสามารถที่บริษัทต้องการมาบริหารบริษัทของเขา

บริษัทของญี่ปุ่นในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นแบบแรกคือมุ่งเน้นให้คนญี่ปุ่นมาบริหารงานเองที่ถึงแม้จะทำให้เกิดต้นทุนที่สูง แต่เขาก็ยังทำ ประเด็นนี้ก็เป็นประเด็นคำถามที่น่าศึกษาต่อไปว่า ในประเทศไทยเอง เรามีการลงทุนของประเทศญี่ปุ่นมาหลายสิบปีแล้ว หลังจากการศึกษาวิจัยของ ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย (2002) ประมาณหนึ่งทศวรรษแล้ว ญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการบริหารบริษัทในสาขาของตนเอง และการใช้การจัดการแบบใหม่ในญี่ปุ่น เช่น การใช้ HR Outsource เรื่องของ Functional HR มีหรือไม่ มีการประเมินผลงานแบบ 360 องศาหรือไม่อย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทญี่ปุ่นหรือไม่ ทัศนคติของพนักงานชาวไทยต่อผู้จัดการและบริษัทญี่ปุ่นเปลี่ยนไปบ้างหรือไม่ เป็นต้น

บรรณานุกรม

ไชยวัฒน์ ค้ำชู. (2557). ญี่ปุ่นปะทะจีน: การแย่งชิงอำนาจและอิทธิพลในภูมิภาคเอเชียตะวันออก. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, *31* (2) , 15-26.

เซยะ ซุเคะกาว่า. (2556). แนวโน้มการลงทุนและการเคลื่อนย้ายบริษัทย่อยในเครือของญี่ปุ่นในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, *30* (2), 23-36.

ทิม คีลี่ และสุนันทา เสียงไทย. (2552). *วัฒนธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น: การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนันทา เสียงไทย. (2557). การเปลี่ยนแปลงในระบบการจ้างงานในประเทศญี่ปุ่น. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, *31* (1), 41-54.

Adler, N., Doktor, R., & Redding, S. (1986). From the Atlantic to the Pacific center: Crosscultural management reviews. *Journal of Management, 12* (2), 295-318.

Board of Investment (BOI), Thailand. (several years). *Investment statistics.*

Briscoe, D., Schuler, R., & Tarique, I. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises.* Routledge, 4th ed.

Erez, M. and Earley, C. P. (1993). *Culture, self-identity and work.* New York: Oxford University Press.

Hayashi, S. (1989). *Culture and management in Japan.* Tokyo: Tokyo University Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Holmes, H. and Tangtongtavy, S. (1997). *Working with the Thais: A guide to managing in Thailand.* White Lotus.

Lawler, L. L., Zaidi, M., & Atmiyanandana, V. (1989). Human resource management strategies in Southeast Asia: The case of Thailand. In B.B. Shaw, A. Nedd, G.R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management supplement 1.* Greenwich, CN: JAI Press.

Okada, K. (1984). *Japanese management: A forward looking analysis.* Tokyo: Asian Productivity Organization.

Perlmutter, H.V. (1969). The tortuous evolution of multinational enterprises. *Columbia Journal of World Business, 1,* 9-18.

Perlmutter, H.V. & Heenan, D. A. (1974). How multinational should your top managers be? *Harvard Business Review, 52,* 121-132.

Perlmutter, H.V. & Heenan, D. A. (1986). Cooperate to compete globally. *Harvard Business Review,* March/April, 135-152.

Suzuki, H. & Kubo, K. (2010). Globalization of Japanese firms and human resource management (Chapter 3). In S.Siengthai, J.J. Lawler, C.Rowley & H.Suzuki (Eds.), *The multi-dimensions of industrial relations in the Asian knowledge-based economies.* (pp. 47-70). Chandos Publishing.

Thome, K. & McAuley, I. (1992). *Crusaders of the rising sun: A study of Japanese managers in Asia.* Singapore: Longman.

Urata, Shujiro. (1993). *Japanese foreign direct investment and its effect on foreign trade in Asia.* National Bureau of Economic Research. Retreived from http://www.nber.org/chapters/c8078

Yashiro, A. (2013). Selection and promotion of managers in Japanese companies: Present and future perspectives. *Japan Labor Review, 10* (1), 25-43.