

ระบบบริหารงานบุคคลแบบญี่ปุ่น

ชาญนรงค์ หาญอมรเศรษฐ์*

กล่าวนำ

คุณลักษณะของระบบงานบุคคลของบริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอาจอธิบายได้ด้วยแนวความคิดของเยเมนซาฟท์ หรือองค์การแบบชุมชน ซึ่งตรงข้ามกับเยเซลซาฟท์ (สมาคม) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่เสนอโดย ทอนนี (ทอนนี, 1887) เยเมนซาฟท์เป็นเหมือนกับครอบครัว หรือโบสถ์ที่สมาชิกมาอยู่ร่วมกันด้วยความรัก และความผูกพันต่อกัน การอยู่ร่วมกันก่อให้เกิดความสุขและสนุกสนาน ผู้คนรัก ช่วยเหลือ ไว้วางใจกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งร่วมทุกข์และร่วมสุข

เยเซลซาฟท์ เป็นเหมือนองค์การที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นสำคัญ ถ้าไม่มีสิ่งตอบแทน ผู้คนก็จะไม่ทำงาน ในกรณีนี้ คนขาดจิตใจที่เป็นอันหนึ่งใจเดียวกัน คนอยู่ร่วมกันโดยมีสัญญาเป็นข้อผูกมัด ถูกแบ่งแยก และอยู่ภายใต้แรงกดดัน ทำงานโดยมีการแบ่งงานกันทำซึ่งอยู่ในกรอบของการทำงานที่เข้มงวดและจำกัด และทุกคนเป็นเพียงอนุเล็ก ๆ อันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

องค์การแบบญี่ปุ่น มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับเยเมนซาฟท์ ทั้งนี้ก็เพราะว่า บริษัทให้ความสำคัญและเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงานและให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคกันในเรื่องการจัดงานตลอดชีพ ซึ่ง

ในทางกลับกัน พนักงานก็จะอุทิศตนให้กับการทำงานแก่องค์การอย่างสุดจิตสุดใจเช่นเดียวกัน

1. การจ้างงานตลอดชีพ

เมื่อคนคนหนึ่งก้าวเข้าสู่องค์การ เขาจะอุทิศตนเองเพื่อองค์การตลอดชีวิต และจะทำงานอยู่จนกระทั่งเกษียณอายุ (อายุ 55 ปี หรือ 60 ปี) เขาจะไม่เคลื่อนย้ายตัวเองจากองค์การหนึ่งไปยังอีกองค์การหนึ่งอย่างเด็ดขาด องค์การจะทำหน้าที่เลี้ยงดูเขาตลอดชีวิตและจะไม่มีวันเลิกจ้าง สำหรับพนักงานคนหนึ่ง ๆ แล้วการลาออกจากงานหรือถูกไล่ออกจากงานจะทำให้เขาสูญเสียอนาคตในสายอาชีพนั้นอย่างสิ้นเชิง

สืบเนื่องจากแนวความคิดการจัดงานตลอดชีวิตนี้เอง ที่ทำให้การสรรหาพนักงานจึงมักจะเริ่มในเดือนเมษายนของทุกปีโดยการสรรหาจากนักศึกษาที่เพิ่งจบจากโรงเรียนมัธยมและมหาวิทยาลัย บริษัทต่าง ๆ มักจะไม่นิยมใช้การสรรหาโดยวิธีการประกาศลงโฆษณาตลอดทั้งปี มีความเข้าใจที่ผิด ๆ อยู่หลายประการที่เกี่ยวกับการจ้างงานตลอดชีพ มีคนเข้าใจว่าเป็นเรื่องของสัญญาผูกพัน แต่ความจริงแล้วเป็นเรื่องของทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนพนักงานหญิงจะไม่อยู่ทำงานกับบริษัทตลอดชีพ แต่จะลาออกเพื่อสมรส ซึ่งภายหลังจากนั้นก็จะอุทิศตัวให้กับครอบครัวเป็นสำคัญ ในบริษัท

* ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ส่วน พี.ซี.บี. และเอ็ม.แอล.บี/บริษัท เอลเลค แอนด์ เอลเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ขนาดเล็ก และในอุตสาหกรรมประเภทบริการ มีการเคลื่อนย้าย เข้า-ออก ค่อนข้างมากกว่าบริษัทใหญ่

ในยามที่กำไรถดถอย บริษัทจะใช้มาตรการทุกวิถีทางเพื่อลดค่าใช้จ่าย และจะตัดเงินปันผล แต่พนักงานจะถูกเก็บรักษาให้อยู่กับบริษัทต่อไป นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สำหรับบริษัทอเมริกันจะเลือกใช้วิธีให้พนักงานออก และจะพยายามรักษาอัตราการจ่ายเงินปันผล

ระบบการจ้างงานตลอดชีพไม่ได้หมายความว่าจำนวนของพนักงานจะลดลงไม่ได้ มีวิธีการอยู่หลายวิธีที่จะจัดการกับการลดจำนวนกำลังคน การทำงานล่วงเวลาจะถูกตัดเป็นอันดับแรก การโอนย้ายพนักงานจากแผนกที่มีงานไม่มากไปยังแผนกที่มีงานยุ่งมากกว่า บางทีก็ย้ายไปอยู่สำนักงานชายหรือก็ไปยังสาขาของบริษัท การงดการจ้างพนักงานใหม่ การเกษียณก่อนกำหนดพร้อมกับการเพิ่มอัตราเงินบำนาญ (เป็นระบบการเกษียณอายุที่ยืดหยุ่น) และการให้กลับไปอยู่ที่บ้านพร้อมกับได้รับค่าจ้าง การเกษียณอายุด้วยความสมัครใจ จะชักชวนจากพนักงานอาวุโส มาตรการสุดท้ายที่จะใช้ก็คือการลดจำนวนพนักงานลง ในกรณีนี้พนักงานอาวุโสจะได้รับการร้องขอให้ไปก่อน เพื่อให้พนักงานที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวอยู่ทำงานต่อไป ภายหลังจากวิกฤติการณ์น้ำมัน บริษัทหลายแห่งได้ลดจำนวนพนักงานลง แต่การลดจำนวนพนักงานลงจะทำอย่างมีการวางแผนเป็นขั้นตอน และค่อยเป็นค่อยไปไม่ใช่กระทำอย่างทันทีทันใด

ระบบการจ้างงานตลอดชีพของญี่ปุ่น มีกำเนิดจากธรรมเนียมประเพณีของญี่ปุ่นที่มีแนวความคิดที่ว่า การอุทิศตนให้แก่องค์กรนั้นมีค่าอย่างยิ่ง และระยะนี้ได้รับการสืบทอดจวบจนภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพราะเนื่องจากระบบคุณธรรมทั้งสองด้านที่อยู่ภายในตัวระบบดังกล่าวก่อนสงคราม บริษัทต่าง ๆ ไม่ค่อยสนใจเกี่ยวกับ การให้ความเคารพในตัวผู้ทำงานเท่าใดนัก หญิงสาวและคนงานที่ไร้ฝีมือ

จากครอบครัวในชนบทได้รับการพิจารณาเป็นเพียงส่วนที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และการลาออกจากงานก็อยู่ในระดับที่สูงมาก อย่างไรก็ตาม ในอุตสาหกรรมหนัก เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก การรถไฟ อุตสาหกรรมทางด้านเคมีและเครื่องกล บริษัทมีความต้องการแรงงานที่มีฝีมือ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรักษาเอาไว้ อุตสาหกรรมเหล่านี้ต้องการระบบการจ้างงานตลอดชีพ

ภายหลังสงครามโลก โครงสร้างของอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนไป อุตสาหกรรมหนักที่เน้นเทคโนโลยีได้เพิ่มผลิตผลให้มากกว่าอุตสาหกรรมขนาดเบา เช่น เติคซ์ไทล์ ยิ่งไปกว่านั้นสภาพแรงงานได้รับการจัดตั้งขึ้นและพร้อมกับได้เรียกร้องให้มีการจ้างงานที่มั่นคง ความคิดแบบประชาธิปไตยก็เด่นชัดยิ่งขึ้น และได้มีส่วนช่วยให้มีการเคารพในตัวผู้ทำงานในองค์การหลังต่าง ๆ เหล่านี้ได้มีส่วนช่วยให้มีการสถาปนาระบบการจ้างงานตลอดชีพภายหลังสงคราม

2. เน้นการฝึกอบรม

ภายใต้การจ้างงานตลอดชีพ การฝึกอบรมภายในบริษัทไม่เพียงแต่จำเป็นเท่านั้น แต่ยังต้องจ่ายให้อีกด้วย พนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในบริษัท และหน้าที่การงานของตนจะเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ความคิดดังกล่าวได้แสดงออกดังจะเห็นได้จากบริษัท ฮิตาชิ ตามวลีดังต่อไปนี้ “แก่นแท้ขององค์การก็คือทรัพยากรมนุษย์” ที่บริษัทมัตสึชิตะมีวลีที่คล้าย ๆ กัน คือ “มัตสึชิตะผลิตบุคลากรที่มีความสามารถ ก่อนที่จะผลิตสินค้า” เราควรจะเข้าใจในที่นี้ด้วยว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นหมายถึงทั้งระดับบนและล่าง โดยที่สินค้าและกระบวนการผลิตได้มุ่งเน้นที่เทคโนโลยีที่ทันสมัยและประกอบกับธุรกิจของบริษัทก็มีลักษณะที่มุ่งเน้นระหว่างประเทศมากขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมภายในอุตสาหกรรมจึงมี

ความสำคัญอย่างยิ่งยวด ความจำเป็นในเรื่องของการฝึกอบรมมาจากความจำเป็นของบริษัท และมาจากแนวความคิดของการเคารพนับถือในตัวคน บริษัทอเมริกันและยุโรปมีแนวโน้มที่จะคิดว่าทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นสามารถซื้อหามาได้จากภายนอกบริษัทด้วยเงิน

ผู้รับการฝึกอบรมอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานใหม่
- 2) พนักงานทั่วไป
- 3) ผู้จัดการ

พนักงานใหม่จะได้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ด้วยวิธีการบรรยาย และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติ ในหน้าที่ หัวข้อหรือเรื่องสำคัญที่จะสอนก็คือปรัชญาของบริษัท และการสอนทักษะทางเทคนิค ระยะเวลาของการฝึกอบรมจะแตกต่างกันไปตามแต่ละบริษัท แต่โดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะให้เวลา 3 ถึง 8 เดือน ในบริษัทที่มีตุนิสิต การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย (ประมาณ 800 คน) จะดำเนินการที่สำนักงานใหญ่และการฝึกอบรมจะดำเนินการดังนี้ :-

- ฟังการบรรยายที่สำนักงานใหญ่ 3 สัปดาห์
- ฝึกงานในร้านค้าปลีก 3 เดือน
- ฝึกงานในที่ทำงาน 1 เดือน
- ฟังการบรรยายเกี่ยวกับการตลาด 2 เดือน

หลังจากการฝึกอบรม 8 เดือนนี้แล้ว พนักงานใหม่ก็จะถูกส่งตัวไปประจำตามแผนกและสาขาต่าง ๆ

พนักงานทั่วไปจะได้รับการฝึกอบรมด้านทักษะทางเทคนิคที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานประจำ และรวมถึงทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และเพราะด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวพนักงานกลุ่มนี้ก็จะได้รับการ

- 1) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน
- 2) การกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเอง
- 3) การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะได้รับการเน้นหนักเป็นพิเศษ และการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวจะเป็นไปอย่างมีแผนการโดยหัวหน้างานภายใต้การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งโดยอายุนั้น พนักงานไม่ต้องแข่งขันกับคนอื่น ๆ และหัวหน้างานก็เต็มใจที่จะมอบทักษะที่จำเป็นให้แก่พนักงานที่รับการฝึกอบรมเท่านั้น

การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการอีกอันหนึ่งที่ได้นำมาใช้และเป็นคุณลักษณะของการฝึกอบรมในบริษัทญี่ปุ่น ในสหรัฐอเมริกาหรือในยุโรป พนักงานจะย้ายจากบริษัทหนึ่งไปยังอีกบริษัทหนึ่งในสายอาชีพเดียวกัน แต่ในญี่ปุ่นพนักงานจะย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งทำงานอย่างเดียวกันในบริษัทเดิม บริษัทฮอนด้ามีโปรแกรมการหมุนเวียนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบในช่วง 10 ปีแรก นโยบายของบริษัทโดยดำกำหนดให้มีการหมุนเวียนงานทุก 3 ปี บริษัท แคนนอนมีนโยบายที่จะเลือกหัวหน้าแผนกจากพนักงานที่ผ่านการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ฝ่ายมาก่อนแล้วเท่านั้น

การพัฒนาตนเอง เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมทั้งนี้เนื่องจากการมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งมีอยู่บ่อย ๆ และการได้รับการเพิ่มเงินเดือนเป็นวัฏจักรกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเอง บริษัทจะกระตุ้นการพัฒนาตนเองโดยการแจกจ่ายเอกสารและแนะนำรายชื่อหนังสือที่ให้อ่าน รวมทั้งการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือ กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว ได้ถูกนำมาใช้ และในบริษัทที่ประสบความสำเร็จกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว บริษัทจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับการทำกิจกรรมกลุ่ม

การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน ดำเนินการในศูนย์ฝึกอบรมของบริษัท และในสถาบันภายนอก และประกอบด้วยชั้นเรียนการฝึกอบรมทางเทคนิค

ชั้นเรียนการฝึกอบรมในหน้าที่อื่น ๆ และชั้นเรียนทางด้านภาษา การฝึกอบรมดังกล่าวได้รับการสนับสนุนทั้งจากสำนักงานใหญ่และส่วนต่าง ๆ ของบริษัท อิตาลีมีศูนย์ฝึกอบรม 6 แห่ง นอกเหนือไปจากจำนวนห้องฝึกอบรมที่มีประจำอยู่ตามโรงงานต่าง ๆ

การฝึกอบรมในระดับผู้จัดการส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงานที่ศูนย์ฝึกอบรมของบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงทักษะทางด้านความคิด และทางด้านบุคคล

จำนวนเงินที่ใช้ในการฝึกอบรมไม่เป็นที่ชัดเจนว่าเป็นเท่าไร แต่จากการวิจัยอันหนึ่งแสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายดังกล่าวคิดเป็นเงิน 60 ดอลลาร์สหรัฐ (15,000 เยน) ต่อพนักงานหนึ่งคนต่อหนึ่งปี อันนี้ไม่รวมค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ บริษัทอิตาลีจะใช้เวลา 22 วัน สำหรับฝึกอบรมทักษะทางเทคนิคแก่พนักงานที่สำเร็จการศึกษามาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยที่ไม่รวมการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

3. การเลื่อนตำแหน่งบ่อย ๆ และการเพิ่มค่าจ้าง/เงินเดือนบ่อย ๆ โดยอายุงาน และโดยความสามารถ

3.1 บันได 2 ขั้นสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง ในหลาย ๆ กรณี การเลื่อนตำแหน่งมีบันได 2 ขั้น อันหนึ่งคือลำดับขั้นของระดับงาน อีกอันหนึ่ง คือ ลำดับของระดับสถานภาพผนวกกับผลลัพธ์ที่ว่ามีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ที่บริษัทอิตาลี นโยบายเปลี่ยนตำแหน่ง คือ ทุกคนสามารถได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่หนึ่งของแปดระดับในระบบระดับสถานภาพที่เป็นทางการเมื่ออายุ 53 ปีเป็นอย่างช้า (ดูตารางที่ 1) พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับงาน งานปฏิบัติการได้รับการจัดระดับโดยวิธีการประเมินค่างานอย่างเป็นทางการ ระบบนี้เป็นอย่างเดียวกับระบบอเมริกัน แต่ต่างไปจากระบบอังกฤษที่การจัดระดับไม่ได้กำหนดไว้สำหรับงานปฏิบัติการ

งานไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะไม่มีการเลื่อนตำแหน่งในระดับงาน

ขณะเดียวกันพนักงานก็จะได้รับการเลื่อนระดับสถานภาพตามอายุงานและคุณธรรม มีการกำหนดอายุงานต่ำสุดที่จะอยู่ในระดับสถานภาพเดิม และถ้าหากมีอายุงานเกินอายุงานสูงสุดแล้วพนักงานก็จะได้รับการเลื่อนระดับไปสู่ระดับที่สูงกว่าโดยอัตโนมัติ

การเลื่อนตำแหน่งจึงเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ลักษณะของงาน (และระดับงาน) ความสามารถ และความพยายาม ได้รับการนำมาพิจารณา สำหรับการเลื่อนตำแหน่งอันนี้หมายความว่า มีการจับคู่กันระหว่างระดับงาน และระดับสถานภาพในบางขอบเขต แต่พนักงานสามารถเลื่อนไปสู่ระดับสถานภาพโดยระบบคุณธรรม แม้ว่าเขาจะยังทำงานในงานเดิมก็ตาม

ที่บริษัทอิตาลี 2 ใน 3 ของค่าจ้าง กำหนดโดยระดับสถานภาพ และ 1 ใน 3 ของค่าจ้างกำหนดโดยระดับงานสำหรับงานปฏิบัติการ

ในลำดับขั้นที่สูงกว่า พนักงานทั้งหมดจัดอยู่ในระดับสถานภาพ แต่หลายคนไม่ได้มีตำแหน่งอยู่ในระดับงาน โดยเฉพาะพวกที่อยู่ในสถานภาพผู้จัดการระดับต้น ทั้งนี้ก็เพราะว่าจำนวนตำแหน่งหัวหน้าแผนกและฝ่ายมีอยู่จำกัด บางคนได้รับการจัดระดับในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ สำหรับเงินเดือนจะถูกกำหนดโดยระดับสถานภาพ ณ ที่ระดับนี้ ระบบการเลื่อนตำแหน่งในบริษัทอิตาลีมีรูปแบบพิเศษเฉพาะอย่างไรก็ตามโดยทั่วไปมีอยู่ 3 รูปแบบ :-

- 1) ระบบบันได 2 ขั้นที่บริษัทอิตาลี
- 2) ระดับงานสำหรับงานปฏิบัติการ และระดับสถานภาพสำหรับงานธุรการและงานเทคนิค แต่มีบันได 2 ขั้นสำหรับลำดับที่สูงกว่า (เช่น บริษัทมัตสึชิตะ)
- 3) มีแต่ระดับสถานภาพ แต่สำหรับลำดับที่สูงกว่ามีระบบระดับงาน 2 ระดับ (เช่น

บริษัทโตโยต้า และแคนนอน)

ระบบบันได 2 ชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบระดับสถานภาพที่เป็นทางการได้เพิ่มโอกาสสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การให้ความหวังกับทุกคนที่จะได้เข้าไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง และเป็นการเพิ่มความจงรักภักดี และการอุทิศตนให้แก่องค์กร การจ้างงานตลอดชีพ เป็นความจำเป็นเพื่อเพิ่มโอกาสภายในบริษัท

การเลื่อนตำแหน่ง สะท้อนความสามารถและความเพียรพยายาม และมีความแตกต่างในเรื่องความเร็วของการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ก็เพราะระบบนี้ได้ให้แรงจูงใจเพื่อให้ทำงานหนักขึ้น ไม่มีช่องทางรวดเร็วเป็นพิเศษสำหรับผู้ที่มีความสามารถ แต่มีความแตกต่างในการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ก็เพราะระบบนี้ได้ให้แรงจูงใจเพื่อให้ทำงานหนักขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถ แม้ว่าความแตกต่างจะไม่กว้างมากนัก พนักงานในระดับล่างได้รับการประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีการมาตราส่วนคะแนนหรือวิธีการจำแนก ในระดับกลางจะมีแบบทดสอบ

และการนำเสนอขอความเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากวิธีการดังกล่าวข้างต้น ในระดับสูงขึ้นไปการประเมินค่าจะใช้ทุกวิธี

สำหรับการประเมินที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นพิเศษ การอุทิศตนให้กับองค์การในแง่ผลกำไรระยะสั้นไม่ได้มีความสำคัญมากเท่ากับทักษะทางเทคนิค ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน การประเมินดังกล่าวนี้อาจพิจารณาได้ว่ามีลักษณะอัตวิสัย แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินหลาย ๆ ครั้งก็จะทำให้มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัยมากขึ้น การประเมินพนักงานหนึ่งคนจะถูกตรวจสอบด้วยการประเมินจากหลายฝ่าย ตัวอย่างเช่น หัวหน้างาน 3 คน ที่มีระดับต่อเนื่องกันซึ่งอยู่เหนือพนักงานคนหนึ่งทำการประเมิน และนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน ที่บริษัทโตโยต้า มีคนถึง 6 คน ช่วยกันประเมินผู้สมัครคนหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าสมควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้จัดการได้หรือไม่ การประเมินหลาย ๆ ครั้งเป็นผลลัพธ์ของการสะสมการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะยาว

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของระดับสถานภาพและระดับงาน

	ระดับสถานภาพ	ระดับงาน	สถานภาพอาชีพ
ระดับบริหาร	ขั้นผู้อำนวยการ ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการ	หัวหน้าโรงงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก	หัวหน้าวิศวกร รองหัวหน้าวิศวกร วิศวกรอาวุโส
ระดับหัวหน้างาน	ลีดเดอร์อาวุโส ลีดเดอร์ (1) ลีดเดอร์ (2)	หัวหน้ากลุ่ม ไฟร์แมน หัวหน้ากลุ่มเล็ก	วิศวกร
ทั่วไป		ชั้น 9 ปี 1 ปี 2 ปี 3 ปี 4 ปี 5 ปี 6 ปี 7 ปี 8	8 7 6 5 4 3 2 1

หมายเหตุ :-

1. ในระดับทั่วไปและระดับหัวหน้างาน ค่าจ้างกำหนดโดยระดับสถานภาพ (2 ใน 3) และโดยระดับงาน (1 ใน 3) แต่ระดับที่สูงกว่าหัวหน้างาน ค่าจ้าง กำหนดโดย ระดับสถานภาพแต่อย่างเดียว
2. การแบ่งระดับจริง ๆ ขึ้นซ้อนกว่านี้

3.2 การขึ้นค่าจ้างโดยอายุงาน และความสามารถ

ดังที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องระบบของอัตราค่าจ้างว่า 1 ใน 3 ของค่าจ้างพิจารณาจากระดับงานอันนี้เป็นระบบเดียว กล่าวคือ ค่าจ้างหนึ่งอัตราต่อระดับงานหนึ่งระดับ ส่วน 2 ใน 3 ของค่าจ้างพิจารณาระดับสถานภาพ ค่าจ้างขึ้นโดยระบบการขึ้นค่าจ้างประจำปีแบบก้าวหน้า จำนวนเฉลี่ยของการขึ้นค่าจ้างประจำปีแตกต่างกันไปตามระดับสถานภาพ กล่าวคือ ยิ่งมีระดับสถานภาพสูงก็จะได้รับจำนวนเงินเฉลี่ยมากขึ้นด้วย ดังนั้นยิ่งมีระดับสถานภาพสูง เส้นมาตรฐานของการขึ้นค่าจ้างโดยอายุงาน (หรืออายุตัว) ก็จะสูงขึ้นด้วย

ในกรณีอื่น ๆ ที่ค่าจ้างถูกกำหนดโดยระดับงาน จำนวนระดับก็จะเป็นห้าหรือหก สำหรับพนักงานธรรมดา และช่วงอัตราจะกว้างมาก ค่าจ้างเพิ่มขึ้นทุกปีเพราะเป็นการเพิ่มขึ้นของค่าจ้างประจำปี จำนวนเฉลี่ยของการขึ้นค่าจ้างจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับ หลักการที่เหมือนกันสามารถประยุกต์ใช้ได้กับค่าจ้างซึ่งถูกกำหนดทั้งหมดโดยระดับสถานภาพ

จำนวนของค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นของพนักงานแต่ละคนแตกต่างกันตามความสามารถ และความพยายามในระดับสถานภาพเดียวกัน ความแตกต่างของค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นจึงสะท้อนความสามารถ อันนี้เป็นเครื่องกระตุ้นที่มีน้ำหนักที่ทำให้ทำงานหนักขึ้น แม้ว่าความแตกต่างจะไม่มากแต่เป็นการเพิ่มขึ้นให้ทุกปี ดังนั้นจำนวนสะสมจึงมีมากขึ้นเป็นลำดับ แม้ว่าจะไม่มากนักในระดับสถานภาพเดียวกัน เนื่องจากส่วนต่างปรากฏขึ้นทุกปี ดังนั้นการสะท้อนกลับจึงค่อนข้างเป็นไปรวดเร็วและค่าจ้างสะสมจึงสะท้อนการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะยาว

ในระดับที่สูงกว่า เงินเดือนถูกกำหนดโดยระดับสถานภาพ ดังนั้นผู้ที่มีความสามารถ และปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ แต่ไม่อยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าแผนก หรือฝ่ายจึงสามารถได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม

กับหน้าที่และความรับผิดชอบ

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ระบบค่าจ้างมีอยู่ 3 แบบคือ

- 1) ค่าจ้าง 2 แบบสำหรับพนักงานระดับล่าง กล่าวคือ ค่าจ้างโดยระดับสถานภาพ บวกกับค่าจ้างโดยระดับงาน ดังเช่นระบบของอัตราค่าจ้าง
- 2) ค่าจ้างที่กำหนดโดยระดับงาน สำหรับงานปฏิบัติการ ส่วนพนักงานที่ทำงานด้านธุรการและเทคนิค และผู้ที่มีระดับสูงกว่า ค่าจ้างกำหนดโดยระดับสถานภาพ (กรณีของมัสสุซิติ)
- 3) ค่าจ้างกำหนดโดยระดับงานแต่เพียงอย่างเดียว สำหรับพนักงานทุกระดับ (กรณีของแคนนอน)

ในทุก ๆ กรณี ช่วงอัตราในแต่ละระดับกว้างมาก และในหลายกรณีไม่มีอัตราสูงสุด ดังนั้น ค่าจ้างจึงเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งสะท้อนระดับและความสามารถในการขึ้นค่าจ้างประจำปีเป็นประเภทหนึ่งของระบบค่าจ้างที่สะท้อนอายุงาน

การเปลี่ยนแปลงว่าจ้างมีอยู่ด้วยกัน 3 กรณี คือ

- 1) การเลื่อนระดับงานหรือระดับสถานภาพ
- 2) การขึ้นค่าจ้างประจำปี
- 3) การขึ้นค่าจ้างโดยรวม ซึ่งมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงอัตราทั้งหมด ซึ่งปรากฏอยู่ในคำอธิบายในภาพที่ 1

การจ่ายเงินเหมือนกันในทุกระดับ ค่าจ้างและเงินเดือนจ่ายให้ทุก ๆ เดือน ไม่มีความแตกต่างในวิธีการจ่ายเงินระหว่างคนงานและพนักงาน

จำนวนเงินโบนัสจ่ายให้ปีละ 2 ครั้ง ประมาณ 2 เดือนของค่าจ้าง จ่ายในฤดูร้อนและประมาณ 3 เดือนของค่าจ้างจ่ายในเดือนธันวาคม เงินโบนัสสัมพันธ์กันกับผลกำไรของบริษัทมักจะเป็นจำนวนที่แน่นอน โบนัสมักจะจ่ายเป็นจำนวนเท่าของค่าจ้างรายเดือนโดยที่ไม่ได้สะท้อนความสามารถแต่อย่างใด ดังนั้นจึงเป็นเรื่องของแบบแผนของวิธีการจ่ายเงินเท่า

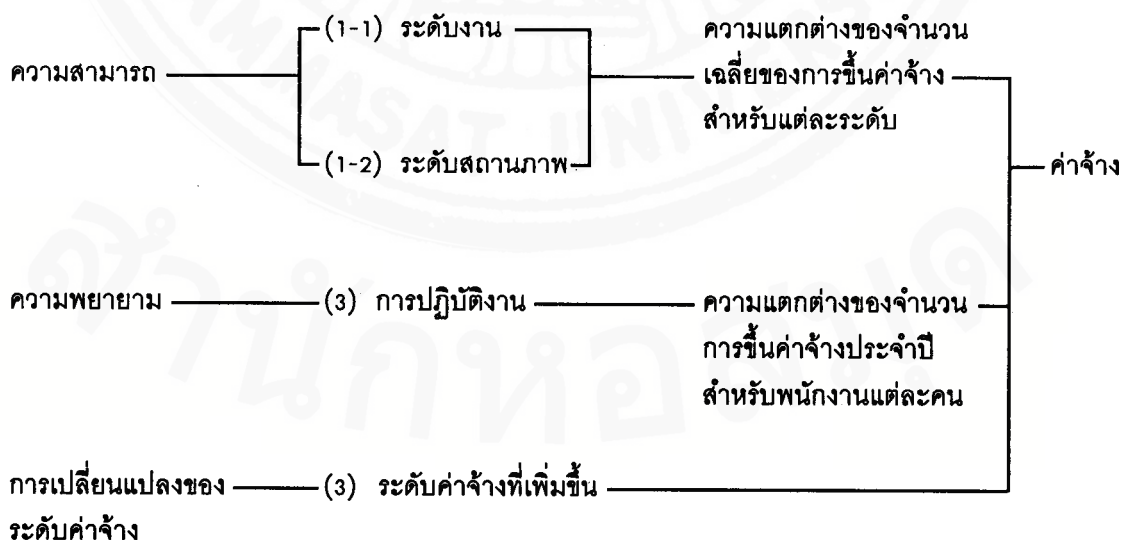
นั้น

ก่อนสงครามมีความแตกต่างกันอยู่มากในจำนวนของโบนัสที่จ่ายให้ผู้จัดการ และพนักงานในระดับล่าง ๆ คนงานจะได้รับโบนัสจำนวนน้อยมาก และก่อนสงครามเช่นกันที่ระบบค่าจ้างส่วนมากขึ้นอยู่กับงานและระดับงาน การขึ้นค่าจ้างประจำปีเป็นที่นิยมมากแต่จำนวนเงินค่อนข้างน้อย และมีอัตราสูงสุดสำหรับงาน ในเวลานั้นยังไม่มีระบบสถานภาพแต่อย่างใด

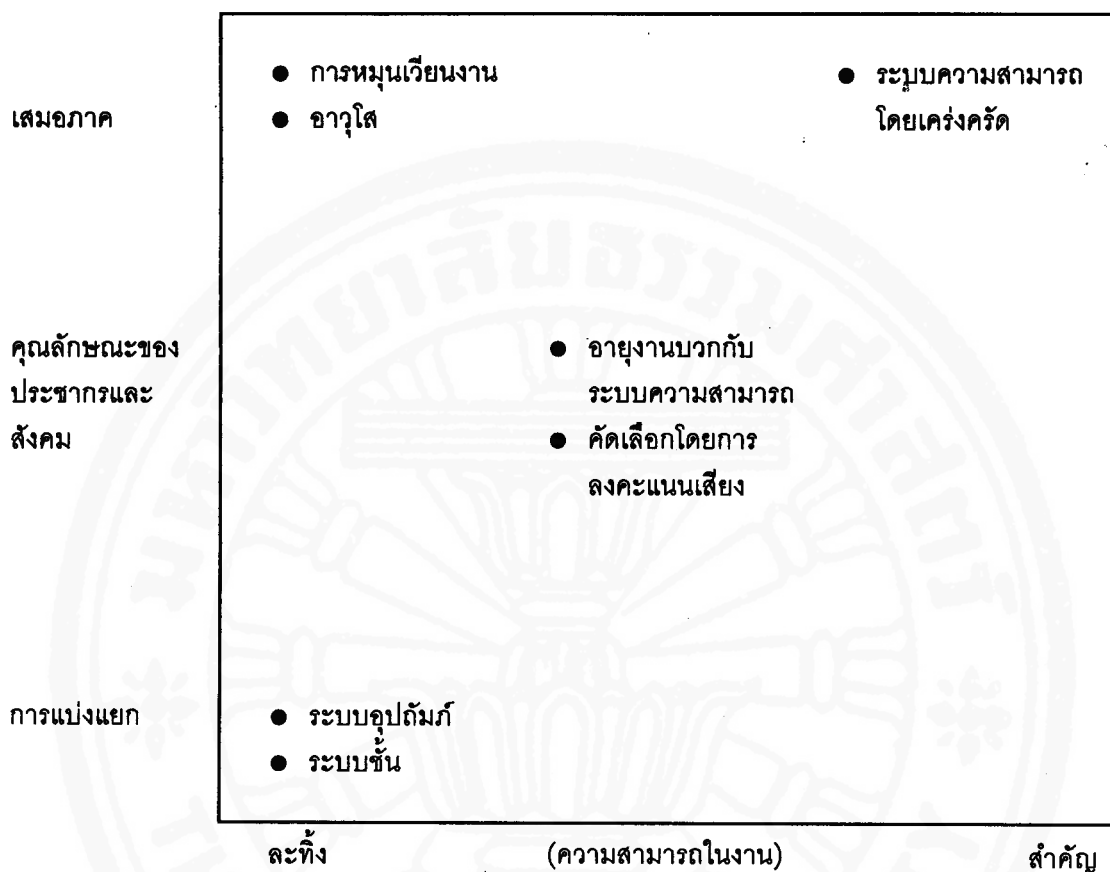
ระบบการเลื่อนตำแหน่งและค่าจ้างได้ถูกดัดแปลงภายหลังสงครามซึ่งเป็นผลของระบบความคิดที่สมเหตุสมผล แม้ว่าการเคารพต่อคนทำงานยังไม่มี ความสำคัญก็ตาม

เราอาจจะระบุสถานที่ตั้งของการเลื่อนตำแหน่ง และระบบค่าจ้างดังในภาพที่ 2 แกนนอนแสดงขอบเขตความสำคัญของความสามารถในงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นค่าจ้าง แกนตั้งแสดงขอบเขตของการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ซึ่งอาจจะเสมอ

ภาคหรือแบ่งแยก ระบบความสามารถเน้นที่ความรู้ความสามารถในงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วของผู้ที่มีความสามารถ ปลดออกและลดตำแหน่งผู้ที่ด้อยความสามารถ เมื่อมองจากมุมมองของพนักงานแล้ว ระบบนี้ไม่มั่นคง ด้านตรงข้าม คือระบบอุปถัมภ์ หรือระบบชนชั้น ซึ่งความรู้ความสามารถในงานไม่ได้รับความสนใจและผู้ที่มาจากครอบครัวบางครอบครัว หรือชนชั้นสูงจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ระบบนี้ไม่สนใจความสามารถ และอายุงาน ระบบความสามารถ อยู่ระหว่างทั้ง 2 ระบบ ค่อนข้างจะยุติธรรม และมีความมั่นคงอยู่บ้าง สำหรับผู้ที่ร่วมอยู่ในระบบ ระบบการบริหารบุคคลของสหรัฐฯ ใกล้เคียงกับระบบความรู้ความสามารถ ส่วนการบริหารบุคคลของอังกฤษใช้ทั้ง 2 ระบบ กล่าวคือ สำหรับระดับที่สูงกว่าใช้ระบบความรู้ความสามารถ และสำหรับระดับล่างใช้ระบบชนชั้น อายุงาน และระบบความรู้ความสามารถเป็นการผสมผสานของระบบความรู้ความสามารถ และระบบเสมอภาค



ภาพที่ 1 การขึ้นค่าจ้าง



ภาพที่ 2 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและค่าจ้างในหลาย ๆ รูปแบบ

4. การเคารพในความเป็นมนุษย์

ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การชุมชน พนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทการเคารพในความเป็นมนุษย์เป็นรากฐานของการให้กำเนิดการจ้างงานตลอดชีพ การเน้นที่ฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นค่าจ้างโดยอายุงาน ดังรายละเอียดที่จะอธิบายให้ทราบ

4.1 ประวัติส่วนบุคคล และระบบการกล่าวถึงตัวเอง

ประวัติส่วนบุคคล ส่วนใหญ่ประกอบด้วย การเติบโตในสายอาชีพและการบันทึกการประเมินผล การปฏิบัติงาน การเก็บบันทึกรวมถึงคนงานด้วย ไม่

มีการแบ่งแยกระหว่างคนงานและพนักงาน บันทึกเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นค่าจ้าง

การกล่าวถึงตัวเองเป็นข้อความที่กล่าวถึงเป้าหมายประจำปีส่วนบุคคล การประเมินผลตัวเอง ทักษะที่จำเป็นในการพัฒนา ขอบเขตของการใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มกำลัง เรื่องนี้บางครั้งอาจมีใบสังเกตการณ์จากหัวหน้างานที่จะกล่าวถึงเนื้อหาของงาน คุณสมบัตินักฝึกอบรมที่จัดให้ ความสามารถในงานปัจจุบัน ความจำเป็นในการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายงาน การฝึกอบรมที่จำเป็น บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล

บันทึกข้อมูลส่วนบุคคลมีจำนวนมากมายและมีรายละเอียดมาก บันทึกในลักษณะดังกล่าว ไม่อาจหาได้ในระบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคลของกิจการในสหรัฐฯ และกิจการในอังกฤษ

4.2 การปฏิบัติด้วยความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม

ไม่มีการปฏิบัติต่อคนงาน หรือพนักงานแตกต่างกัน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง และระบบค่าจ้างระบบโบนัสเหมือนกันรวมทั้งชั่วโมงทำงานทั้ง 2 กลุ่มและการแต่งชุดพนักงานทำงานที่โรงงาน ไม่มีความแตกต่างในการปฏิบัติต่อพนักงานระดับสูงและระดับล่าง ในโรงงานพวกเขาจะแต่งชุดพนักงานเหมือนกัน ใช้ห้องรับประทานอาหารร่วมกัน ใช้ห้องสุขาร่วมกัน พนักงานสำนักงานทำงานในห้องใหญ่ร่วมกัน

พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การตัดสินใจเป็นกลุ่มเป็นที่นิยมและการทำงานร่วมกันในห้องใหญ่ช่วยทำให้การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมดำเนินไปได้ด้วยดี

กิจกรรมกลุ่มเป็นเรื่องปกติวิสัยในโรงงาน หัวข้อในการทำกิจกรรมเลือกโดยกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นการควบคุมคุณภาพ การลดค่าใช้จ่าย วิธีการผลิต หรือการปรับปรุงเครื่องจักร และสิ่งของ กลุ่มเป็นการรวมตัวกันภายในองค์การ ดังนั้น กิจกรรมกลุ่มจึงเป็นองค์การที่ไม่เป็นทางการภายในกลุ่มที่เป็นทางการ ผู้นำกลุ่มเลือกโดยสมาชิกกลุ่ม การประชุมกลุ่มกระทำในช่วงพักกลางวัน หรือหลังเวลาเลิกงาน และให้ค่าล่วงเวลาสำหรับการทำกิจกรรมบางส่วน กิจกรรมกลุ่มถือเป็นการร่วมงานอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมความรู้สึกของพนักงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับบริษัท

ระบบคำแนะนำไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด แต่ได้มีการนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการมีส่วนร่วม ในบริษัทโตโยต้าและบริษัท

มัสสุชิตะอิเล็กทริก พนักงานแต่ละคนเสนอความคิดเห็นประมาณ 10 ถึง 15 ความคิดต่อปีโดยเฉลี่ย ดังนั้น ยอดรวมของความคิดเห็นทั้งหมดจึงอยู่ในราว ๆ 450,000 และ 900,000 ต่อปีตามลำดับ บริษัทในอังกฤษมีคำแนะนำทั้งโรงงานประมาณ 10 เรื่องต่อเดือน ซึ่งเป็นเรื่องปกติวิสัย

4.3 ระบบสวัสดิการ

บริษัทจัดให้มีบ้านพัก และบ้านตากอากาศริมทะเลให้แก่พนักงาน บริษัทโตโยต้า จัดบ้านพักให้แก่ 4,200 ครอบครัว และหอพัก 17,200 ห้อง ให้แก่คนโสดมีบ้านพักตากอากาศริมทะเล 7 แห่ง มีโรงพยาบาล และสนามเพื่อพักผ่อนหย่อนใจหลายแห่ง

บริษัทหลายแห่งให้เงินกู้เพื่อซื้อบ้าน ชื้อหุ้น ซึ่งบางส่วนได้รับเงินช่วยเหลือจากบริษัท และฝากเงินกับบริษัทโดยได้รับอัตราดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคาร

การพบปะสังสรรค์เพื่อสนทนากิจการทำให้มีขึ้นอยู่บ่อย ๆ มีกลุ่มสนทนากิจการหลายกลุ่ม เช่น สโมสรเทนนิส, สก๊, เบสบอล, หมากกุกญี่ปุ่น และอื่น ๆ ซึ่งบางส่วนได้รับเงินช่วยเหลือจากบริษัท การแข่งขันกีฬาจัดขึ้นในฤดูใบไม้ผลิ และฤดูใบไม้ร่วง การรวมกลุ่มในกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว ไม่เพียงแต่เป็นความพอใจของกลุ่มผู้เข้าร่วมแล้ว แต่ยังเป็น การส่งเสริมจิตใจรวมหมู่ และความจงรักภักดีต่อองค์การอีกด้วย

5. ผลของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

คุณลักษณะของการบริหารงานบุคคลแบบญี่ปุ่น อาจเปรียบได้กับองค์การแบบชุมชน ดังนั้น ความพึงพอใจของพนักงานจึงสูง หลักฐานของความพึงพอใจได้มาจากตัวเลขของการออกจางาน และการขาดงาน อัตราส่วนการออกจางานของโรงงานที่ประสบความสำเร็จโดยไม่รวมการเกษียณอายุที่อายุ 55-60 ปี ประมาณ 5-7 เปอร์เซ็นต์ต่อปี สำหรับคนงานชาย (ปกติจะมีเปอร์เซ็นต์สูงกว่าใน 5

ปีแรกของการจ้างงาน และเปอร์เซ็นต์ต่ำกว่าหลังจากปีนั้นจนถึงเกษียณอายุ) และประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ต่อปีสำหรับคนงานหญิง อัตราส่วนการขาดงานปกติน้อยกว่า 3 เปอร์เซ็นต์ รวมวันหยุดพักผ่อนประจำปี และน้อยกว่า 1 เปอร์เซ็นต์ เมื่อไม่รวมวันหยุดพักผ่อนประจำปี (กระทรวงแรงงาน [1982])

การปฏิบัติอย่างประหยัดของระบบนี้ อาจวัดได้ดีที่สุดจากคุณภาพ และค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์ของโรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่นเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา มีมากกว่าของสหรัฐและอังกฤษ และสูงกว่าเยอรมันตะวันตกเล็กน้อย (ศูนย์เพิ่มผลผลิตญี่ปุ่น [1981])

ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลปรากฏอยู่ในภาพที่ 3 การเคารพความเป็นมนุษย์เป็นแหล่งกำเนิดของคุณลักษณะอื่น ๆ ทั้งหมด การจ้างงานตลอดชีพได้เพาะความรู้สึกของการอยู่ในเรือลำเดียวกัน และทางฝ่ายนายจ้างเห็นว่าการทำงานหนักของพนักงานได้ให้ผลตอบแทนแก่พนักงานเอง มีโอกาสมากมายสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นค่าจ้างและมีความแตกต่างเพียงเล็กน้อยระหว่างคนงานด้วยกัน ดังนั้น พนักงานจึงประมาณการว่าการทำงานก็คือผลกำไรนั่นเอง ในทางกลับกัน การเน้นในเรื่องการฝึกอบรมและโอกาสที่มากมายในการมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงความเข้าใจในงานเป็นอย่างมาก ตัวแปรแทรกซ้อน 2 อย่างที่ทำให้ผลผลิตสูงนั่นคือ การเต็มใจยอมรับนวัตกรรม และอำนาจแข่งขันขั้นสุดท้ายในตลาดโลก

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล สามารถอธิบายโดยทฤษฎีคาดหวัง (ทฤษฎีคาดหวัง ดู, พอร์เตอร์และลอทซ์เลอร์ [1968]) ทฤษฎีนี้ สันนิษฐานความสัมพันธ์ดังกล่าวในลักษณะนี้ คือ ความพยายามผลการปฏิบัติงาน-รางวัล-คุณค่าของรางวัล และสันนิษฐานว่าความพยายามกำหนดจาก

- 1) ความเป็นไปได้ที่ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพยายาม
- 2) ความเป็นไปได้ที่รางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน
- 3) คุณค่าของรางวัล ความรู้สึกของการอยู่ในเรือลำเดียวกัน เพิ่มการรับรู้ในความเป็นไปได้ของความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัล

ประวัติส่วนบุคคลที่ดีทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมที่ดี และการมีส่วนร่วมเพิ่มผลการปฏิบัติงานสำหรับความพยายามอย่างเดียวกัน การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ ภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเป็นการเพิ่มคุณค่าของรางวัลอย่างแท้จริง

อะไรเป็นผลกระทบต่อยุทธศาสตร์อื่น ๆ ยุทธศาสตร์ของการตัดสินใจ การจ้างงานตลอดชีพมีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์การตัดสินใจ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการที่บริษัทฯ มีความตั้งใจที่จะเน้นการเติบโตในระยะยาวและใช้การวางแผนระยะยาวเป็นส่วนใหญ่ ระบบการจ้างงานตลอดชีพและอายุงาน กระทบกระเทือนต่อแบบของการแปรรูป ในอดีตการสะสมความรู้ในบริษัท กระทำได้อย่างง่ายดาย ซึ่งในทางกลับกันนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีทันสมัย ผลลัพธ์ประการหนึ่งของสิ่งนี้ก็คือความนิยมของการแปรรูปที่เกี่ยวข้องกันในฐานะที่เป็นยุทธศาสตร์ของบริษัท การเข้ายึดครองบริษัทอื่นไม่เป็นที่นิยมปฏิบัติกัน ดังนั้นการรวมบริษัทจึงไม่ใช่เรื่องปกติวิสัย

การจ้างงานตลอดชีพ และอายุงาน กระทบต่อการรวมตัวกันทางแนวดิ่ง การรวมตัวกันทั้งแนวดิ่งเป็นที่ยอมรับหลาย เพราะการพบปะกันเป็นเวลานานระหว่างบริษัทเป็นข้อได้เปรียบต่อทั้งสองฝ่าย ความสำเร็จของการบริหารข้ามชาติของบริษัทในเครือและสาขาของญี่ปุ่นเป็นผลลัพธ์บางส่วน

ของความสำเร็จในการส่งผ่านปรัชญาของการเคารพ
ในความเป็นมนุษย์นั่นเอง

ยุทธศาสตร์ก็มีผลกระทบต่อการบริหารงาน
บุคคล เทคโนโลยีก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วภายหลัง
สงครามโลกครั้งที่ 2 และความต้องการผลิตภัณท์ที่
ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น รถยนต์ และผลิตภัณท์
อิเล็กทรอนิกส์ก็ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน

การผลิตผลิตภัณท์ที่ต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
ต้องการประโยชน์จากการทำงานเป็นเวลา
ยาวนาน เช่น การจ้างงานตลอดชีพ และการเน้นที่
ฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ของบริษัท และการบริหารงาน
บุคคล มีความสัมพันธ์ในเชิงพึ่งพาต่อกัน ในอุต-
สาหกรรมภาคบริการที่เจื่อนไขดังกล่าวนี้อัตรา
การออกจากงานจึงสูงมาก



ภาพที่ 3 ผลของการบริหารบุคคลแบบญี่ปุ่นต่อผลผลิตและนวัตกรรม

6. บทสรุป

บริษัทญี่ปุ่นเปรียบเสมือนกับองค์การแบบชุมชน กล่าวคือให้ความสำคัญในความ เป็นมนุษย์ พนักงานถือว่าเป็นหุ้นส่วนในองค์การมี ความจงรักภักดีสูง และอุทิศตนเพื่อองค์การ ทำงานอยู่กับองค์การตลอดชีพ องค์การให้โอกาสมากมายสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นค่าจ้างซึ่งมีส่วนที่แตกต่างกัน

เพียงเล็กน้อย เน้นการฝึกอบรมภายในบริษัทเป็น อย่างมาก และจ่ายค่าตอบแทนภายใต้ระบบการจ้างงานตลอดชีพการเคารพในความเป็นมนุษย์ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทุก ๆ ระดับขององค์การ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นอาจขัดกับการบริหารแบบอื่น ๆ ดังปรากฏอยู่ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การบริหารบุคคลสองแบบ

(แบบญี่ปุ่น - เยเมนซาฟท์)	(แบบอื่น ๆ - เยเซลซาฟท์)
เคารพในความเป็นมนุษย์ การจ้างงานตลอดชีพ เน้นการฝึกอบรม เลื่อนตำแหน่งและขึ้นค่าจ้างบ่อย ๆ	พนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งของการผลิต องค์การแบบเปิด จ้างงานโดยมีสัญญา มีอิสระที่จะปลดพนักงานออก ทรัพยากรมนุษย์อาจนำมาจากภายนอก องค์การได้ มีระบบคุณธรรม หรือระบบชนชั้นที่เคร่งครัด

6.1 ปัญหา

6.1.1 คนงานที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในโลก

มีรายงานสำรวจจำนวนมากที่แสดงการเปรียบเทียบระหว่างประเทศในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน ตารางที่ 3 เป็นผลของการสำรวจที่ดำเนินการโดยสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยแสดงว่าคนงานญี่ปุ่นมีความ

พึงพอใจน้อยที่สุด (สำนักนายกรัฐมนตรี [1972, 1978]) เป็นเรื่องที่น่าประหลาดใจมาก และแสดงว่าการเคารพในความเป็นมนุษย์ และการจ้างงานที่มั่นคงไม่ได้ทำให้เกิดความพอใจในงานสูงขึ้นแต่อย่างใด ในเรื่องนี้อาจมีความหมายได้ 2 ประการ คือประการแรก คนงานญี่ปุ่นถูกบังคับให้ทำงานหนักภายใต้แรงกดดันอย่างหนักหน่วงจากบริษัทและจากเพื่อนร่วมงาน และเนื่องจากไม่สามารถหลบหนีไปจาก

แรงกดดันดังกล่าวภายใต้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ
ดังนั้น จึงเกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน ประการ
ที่สองก็คือ ระดับการศึกษาที่สูง และการมีความเสมอ
ภาคในสังคมและในธุรกิจช่วยส่งเสริมระดับของความ
คาดหวังของพนักงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่ความไม่พึง
พอใจในการทำงาน และค่าตอบแทน หลักฐานที่

สนับสนุนทัศนะนี้ก็คือ ผลผลิตภาพแรงงานในระยะยาว
ของพนักงานญี่ปุ่นในโรงงานอุตสาหกรรมค่อนข้างสูง
(ผลิตภาพในระยะสั้นไม่จำเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ
ความพึงพอใจในการทำงาน ดู ลิเคอร์ต [1968],
พอร์เตอร์และลอฟเลอร์ [1968])

ตารางที่ 3 ความพึงพอใจในงาน-การสำรวจระหว่างประเทศ “คุณพึงพอใจกับที่ทำงานของคุณหรือไม่?”

	ญี่ปุ่น	สหรัฐฯ	อังกฤษ
1. พอใจ			
หนุ่ม-สาว	8%	32%	32%
ผู้ใหญ่	15%	49%	42%
2. พอใจมากหรือน้อย			
หนุ่ม-สาว	51%	51%	55%
ผู้ใหญ่	56%	40%	49%
3. ไม่พอใจมากหรือน้อย			
หนุ่ม-สาว	28%	10%	10%
ผู้ใหญ่	21%	7%	7%
4. ไม่พอใจเลย			
หนุ่ม-สาว	11%	6%	4%
ผู้ใหญ่	5%	4%	3%

หมายเหตุ :-

1. ตัวเลขแสดงเปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. อายุของกลุ่มหนุ่ม-สาว อยู่ระหว่าง 18-24 ปี ส่วนกลุ่มผู้ใหญ่อายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป
3. สำรวจโดยสำนักนายกรัฐมนตรีญี่ปุ่นปี 1978 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนงาน เป็นกลุ่มหนุ่ม-สาว และผู้ใหญ่
ประมาณ 1,500 คน ในญี่ปุ่น สหรัฐฯ และอังกฤษ
4. สำนักนายกรัฐมนตรี “ทัศนคติของคนงานกลุ่มหนุ่ม-สาวในองค์กร” 1978

6.1.2 ขาดการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างองค์กร ภายใต้ระบบการจ้างตลอดชีพ เป็นการยากที่จะเพิ่มทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นอย่างรวดเร็ว บริษัทไชนีและบริษัทไฟโอเนียร์ ได้จ้างนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรจำนวนมากจากบริษัทอื่นแต่เป็นกรณียกเว้น (ในเวลาเดียวกันบริษัทเหล่านี้ก็ไม่ได้ปลดพนักงานของตนออกอย่างง่าย ๆ) กรณีที่พนักงานไม่สามารถหางานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนในองค์กรหนึ่งก็ไม่สามารถย้ายออกไปยังบริษัทอื่นได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สะดวกกับทั้งบริษัทและพนักงานบริษัทจะไม่เลิกจ้างพนักงาน แม้ว่าพนักงานนั้นไม่มีประโยชน์กับบริษัท

เนื่องจากอายุเฉลี่ยของพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี พนักงานที่มีอายุน้อยจำนวนหนึ่งได้รับการว่าจ้างเข้ามา เนื่องจากผลของอัตราการเจริญเติบโตของบริษัทลดลง การเกษียณอายุได้ขยายออกไปจาก 55

ปี เป็น 60 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับอายุที่ยืนยาวขึ้น ระบบการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นค่าจ้างตามอายุงาน ทำให้เกิดปัญหาอยู่ 2 ประการ ภายใต้สภาวะดังกล่าว คือ ประการแรก มีพนักงานหลายคนได้รับการเลื่อนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นในระบบ สถานภาพ และประการที่สอง มีพนักงานหลายคนได้รับค่าจ้างสูงขึ้น ซึ่งยังผลให้ค่าใช้จ่ายทางแรงงานสูงขึ้นด้วย เพื่อจัดการกับปัญหาดังกล่าว บริษัทจึงควรเน้นหนักที่ความสามารถ และคุณธรรมในการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นค่าจ้าง มีความขัดแย้งระหว่างความจำเป็นของบริษัทกับความจำเป็นของพนักงาน พนักงานที่มีอายุยิ่งมาก ความจำเป็นที่จะเลื่อนตำแหน่งโดยลำดับสถานภาพก็ยิ่งมากขึ้นด้วย แต่เพื่อที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานบริษัทจำเป็นจะต้องเน้นหนักที่ระบบคุณธรรมให้มากยิ่งขึ้น