

วิกฤติการณ์ของการสร้างบุคลากร โครงสร้างองค์กร ที่สร้างความไว้วางใจแก่ธุรกิจญี่ปุ่น

แปลโดย: ธันธรรค์ เลิศโนสตัย

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

บริษัท ที่มีโครงสร้างองค์กรประเภทใดบ้างที่ประสบวิกฤติการณ์สร้างบุคลากร นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์บุคลากร องค์กร ได้แบ่งองค์กรของ ญี่ปุ่นออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ตามยุคตามทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวกันว่า ในช่วงฟองสบู่ เบิกบาน การจ้างงานเพิ่มอย่างไม่เคยปรากฏ แต่เมื่อฟองสบู่แตก การจ้างงานก็หยุดชะงัก ทำให้เกิดปรากฏการณ์โครงสร้างอายุของบุคคลในองค์กรเกิดการบิดเบี้ยวถึง 70% ของ บริษัทธุรกิจทั้งหมด โดยเฉพาะเกิดกับบริษัทขนาดใหญ่ๆ ประเภทของโครงสร้างองค์กร นั้นแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 รูปทรง “ดอกเห็ด” ซึ่งเป็นรูปดอกเห็ด ที่จะมีระดับ อายุที่มากที่สุด คือ ระดับอายุ 40-50 ปี เป็นส่วนที่บานที่สุด ส่วน ระดับ 50-60 และ 30-40 จะมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน เป็นรูปคอคอด และจะเพิ่มมากขึ้นในระดับอายุ 20-30 ปี ลักษณะเช่นนี้เกิด จากการจ้างงานปริมาณมาก ในช่วงฟองสบู่ในทศวรรษ 1980 ทำให้ในองค์กรปัจจุบันจะมีผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการการส่วนงาน (Kacho) มากที่สุด แต่เมื่อเข้า ยุคฟองสบู่แตก การรับพนักงานน้อยลงเกือบครึ่ง ทำให้ คนกลุ่มดังกล่าว ไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการสร้าง หรือ พัฒนาบุคลากร จึงเป็นข้อสงสัยว่า คนกลุ่มนี้ในอนาคตจะ ขึ้นนำองค์กรไปได้มากน้อยอย่างไร ธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มนี้ คือ กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้าที่เติบโตอย่างมากมาตั้งแต่ ทศวรรษ 1970 ตามกระแสการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวม กลุ่มนี้มีมากที่สุดคือ 42.5% ของทั้งหมด

ประเภทที่ 2 รูปทรง “แก้วไวน์” ซึ่งแก้วไวน์นี้คง จินตนาการได้ไม่ยากนัก คือ จะป้านตรงด้านบนแล้วคอด ตรงกลาง ไปป้านอีกครั้งตรงฐานแก้ว ประเภทนี้จะมีกลุ่ม คนอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่มีประสบการณ์สูงกับกลุ่มพนักงาน ใหม่ ระดับ 20 ปี มากที่สุด หมายความว่า กลุ่มผู้บริหาร

ระดับกลางจะมีค่อนข้างน้อย ทำให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีนั้นทำได้ยาก ธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต รวมทั้งอุตสาหกรรมเหล็กต่างๆ กลุ่มคนอายุ 50 ปีขึ้นไป หรือที่เรียกว่ากลุ่ม Baby boom กำลังจะเกษียณอายุจำนวนมาก ในขณะเดียวกันก่อนวิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ (Leiman shock) ปี 2008 มีการรับพนักงานใหม่จำนวนมาก ปัญหาขององค์กร คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถถ่ายทอดทักษะ เทคโนโลยีจากรุ่นสูงอายุไปสู่คนรุ่นใหม่ได้ เพราะกลุ่มคนอายุ 30-50 ปี ที่ทำงานอยู่หน้างานจะมีจำนวนน้อย การรับการถ่ายทอดจากรุ่นพี่จะมีโอกาสน้อยลง การเพิ่มประสบการณ์ของตัวเองก็จะน้อยลง การพัฒนาเทคโนโลยีก็จะช้าลง ในขณะที่คนรุ่นใหม่เข้ามาจำนวนมาก หากไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีแล้ว ก็คงเป็นปัญหาในอนาคตไม่น้อย กลุ่มนี้มี 30.6% ของทั้งหมด


ประเภทที่ 3 รูปทรง “ปิรามิด” คือ คนรุ่นอายุมาก มีน้อย แล้วค่อยๆ มากขึ้นตามระดับอายุที่น้อยลง คล้ายกับปิรามิด ในองค์กรเหล่านี้มีกลุ่มคนหนุ่มสาวรับผิดชอบงานอยู่มาก จึงสร้างบุคลากรได้ง่าย ธุรกิจกลุ่มนี้มักจะเป็นกลุ่มธุรกิจใหม่ที่เรียกว่า Venture business เป็นกลุ่มที่เกิดใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงเศรษฐกิจเติบโตระดับสูง (ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา) แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า กลุ่มประเภทนี้มีเพียง 16.9% ของทั้งหมดเท่านั้น

ประเภทที่ 4 รูปทรง “บันได” คือ ในความสมดุลของบุคลากรในทุกๆ ระดับอายุ ซึ่งกลุ่มนี้สามารถรักษาการทำงานอย่างสมดุล อย่างมีแผนมาได้ตลอด มักจะเป็นธุรกิจขนาดกลางที่มีผลประกอบการที่มั่นคงมาตลอด กลุ่มนี้มีประมาณ 10.0%

ได้มีการวิเคราะห์พบว่า การที่ขีดความสามารถของการพัฒนาองค์กรของธุรกิจญี่ปุ่นมีความอ่อนแอลงนั้น น่าจะมาจาก การนำเอาระบบผลงาน (Performance oriented) เข้ามาใช้ หมายความว่า



การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เป็นเพียงหัวข้อประเมิน 1 ในจำนวนหัวข้อต่างๆ ในขณะเดียวกัน การนำเอาระบบ Flat organization เข้ามาใช้ทำให้ผู้บริหารระดับกลาง ต้องรับผิดชอบดูแลพนักงานผู้บังคับบัญชาจำนวนมาก ทำให้การขึ้นและขึ้นนำพนักงานรุ่นใหม่ๆ ไม่สามารถทำได้อย่างใกล้ชิด หนทางการแก้ไขปัญหาก็คือ อาจจะต้องจัดวางบุคลากรระดับบริหารที่ทำหน้าที่ในการสร้างบุคลากรเป็นการเฉพาะไว้ในฝ่ายงานต่างๆ หรือว่าอาจจะแต่งตั้งผู้ที่มีประสบการณ์สูงทำหน้าที่เหมือนตัวคูณแก่ผู้บังคับบัญชา เหมือนกับบริษัทการค้าทั้งหลายที่ใช้วิธีการนี้อยู่ การใช้ผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์ ไปทำการสร้างพนักงานที่มีอายุน้อยน่าจะเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยเฉพาะสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ที่ไม่จำเป็นให้เขาเหล่านั้นอยู่ในบริษัทเดิม อาจจะให้ไปอยู่ในบริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องแล้วทำการสร้างบุคลากรจะได้ผลที่ดีกว่า

โครงสร้างการสร้างบุคลากรเดิมก่อนฟองสบู่แตกของบริษัทญี่ปุ่นนั้นก็จะเป็นการสร้างตามระดับชั้น ตามกลไกของมัน คือ ระดับกรรมการบริหารก็จะดูแลผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่ายจะดูแลผู้จัดการส่วนๆ ก็จะดูแลผู้จัดการระดับแผนกๆ ก็จะดูแลพนักงานระดับล่างต่อไป แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป จากสาเหตุหลักๆ คือ การเน้นผลงาน (ทำให้เน้นเป้าหมายมากกว่าการสร้างลูกน้อง) Flat organization ที่ทำให้ผู้จัดการระดับส่วนมีลูกน้องมาก ดูแลไม่ทั่วถึงและการเน้นระบบบริษัททำให้การเคลื่อนย้ายบุคลากรมีน้อยลง ที่มีผลกระทบต่อ การสร้างบุคลากรในระดับล่าง 

ที่มา: วารสาร Nikkei Business