

# Global human resources ของญี่ปุ่น ยังขาดแคลนอย่างยิ่ง

ธันลอร์ค เลิศในลัตย์

คณ.บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

E-mail: orbusiness@hotmail.com



## กล่าว

กันว่าญี่ปุ่นเองนั้น ถึงแม้จะสามารถเพิ่มการลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น

บริษัทชั้นนำจำนวนมาก ปวารณาตัวเป็น Global enterprise แต่บริษัทญี่ปุ่น ก็ยังเป็นโรค “ขาดแคลนบุคลากรระดับ 글로벌” ทั้งๆ พยายามที่จะหาและเสริมสร้างอย่างเต็มที่ จึงได้มีการพยายามสรุปสาเหตุก็ปรากฏว่า มีสาเหตุหลักๆ อยู่ 3 ประการด้วยกัน

**ประการที่หนึ่ง** บริษัทญี่ปุ่น ยังคาดคิดว่า ถ้าได้ให้โอกาสไปฝึกอบรมภาษา หรือไปฝึกในประเทศอื่นๆ แล้ว น่าจะหาและเสริมสร้างได้ง่าย แต่กลับไม่เป็นเช่นนั้น บริษัทหนึ่งที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เมื่อไปสร้างโรงงานใหม่ในต่างประเทศ ก็ต้องการบุคลากรคนญี่ปุ่นอย่างน้อย 5 คน แต่ฝ่ายบุคคล ก็หาให้ได้ ความสามารถทางด้านภาษา สอบ TOEIC ได้ประมาณ 300 คะแนน ไม่สามารถไปสื่อสารกับพนักงานในท้องถิ่นนั้นได้ในขณะเดียวกัน โรงงานที่เปิดในต่างประเทศ ก็ถึงเลว่า แทนที่มาประจำแล้วจะเป็นประโยชน์กลับจะเป็นภาระมากกว่า จึงไม่ค่อยชอบมากนัก สุดท้ายทำให้การดำเนินงานของบริษัทในต่างประเทศต้องประสบปัญหา เพราะขาดแคลนบุคลากรระดับบริหาร ในขณะที่บริษัทอีกบริษัทหนึ่ง ใช้วิธีการให้พนักงานระดับบริหารท้องถิ่นในต่างประเทศ มาฝึกอบรมที่ญี่ปุ่น ให้มีโอกาสเข้าประชุมร่วมกับพนักงานชาว

ญี่ปุ่นของบริษัทที่จะส่งไปต่างประเทศ เพื่อให้พนักงานญี่ปุ่นได้เรียนรู้จากผู้ที่เป็นชาวต่างประเทศ เพื่อเป็นการฝึกอบรมให้เป็นบุคลากรระดับ 글로벌 ซึ่งบริษัทที่ทำเช่นนี้ ในระยะหลังก็มีเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาอยู่ เพราะทำให้ชาวญี่ปุ่นนั้นเกิดความตึงเครียดมากขึ้น เพราะว่าพนักงานชาวต่างประเทศที่มาฝึกนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นพนักงานระดับบริหาร จึงมีความคิดที่เป็นตัวของตัวเองมาก ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นยังไม่ค่อยมีความคิดที่เป็นของตัวเองมากนัก จึงเกิดเป็นปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมขึ้น การประชุมร่วมกันระหว่าง 2 ฝ่ายจึงไม่มีประสิทธิผลที่ดีนัก

**ประการที่ 2** บริษัทญี่ปุ่นมักคิดว่า ถ้าเป็นบุคลากรในท้องถิ่นแล้ว คงจะรับได้ไม่ยากนัก เมื่อไม่สามารถส่งคนญี่ปุ่นมาประจำได้ ก็ต้องหันมาหาบุคลากรในท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศแทน แต่ก็มีปัญหาไม่น้อยทีเดียว



บริษัทหลายๆ แห่ง มีอุปสรรคอย่างมากในการจ้างงานพนักงานในเอเชียอาคเนย์ ซึ่งบริษัทบางบริษัทเป็นบริษัทชั้นนำของญี่ปุ่นเลยทีเดียว ก็ยังไม่พ้นกับการประสบปัญหา บริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น เมื่อออกนอกญี่ปุ่นแล้ว ไม่ได้ยิ่งใหญ่อย่างที่เห็น เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทยักษ์ใหญ่จากตะวันตก เป็นต้นว่าในเวียดนาม มีแบล็กลิสต์บริษัทญี่ปุ่นที่ไม่ควรเข้าไปทำงานอยู่ด้วย เช่น บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ายักษ์ใหญ่ที่ไปเปิดโรงงานที่เวียดนามมากกว่า 10 ปีแล้ว มีพนักงานมากกว่า 1,000 คนอยู่ด้วย สาเหตุก็เพราะว่า บริษัทเหล่านี้ ไปลงทุนมานานแล้ว พนักงานท้องถิ่นที่เข้าทำงานตั้งแต่ช่วงแรกๆ มักจะหยุดอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลาง ไม่สามารถขยับสูงขึ้นได้ คนรุ่นใหม่ๆ ต่อให้พยายามอย่างไรก็ตาม ก็ไม่สามารถที่จะทำให้ตัวเองเจริญเติบโตหรือพัฒนาได้ จึงทำให้คนเวียดนาม หรือคนในเอเชียอาคเนย์อื่นๆ หรือจีน มักจะให้ความสนใจกับองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ผลงาน อย่างเช่นบริษัทจากตะวันตกมากกว่า

ในอีกด้านหนึ่ง ถึงแม้ว่า บริษัทจะมีนโยบาย Globalization ในแง่ของการบริหารบุคคล โดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษเพื่อจัดหานุคลากรไกลบอล โดยการพยายามเพิ่มพนักงานต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในสำนักงานใหญ่ที่ญี่ปุ่น แต่กลับปรากฏว่า บริษัทยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งได้รับการต่อต้านจากภายในบริษัท ในขณะที่ตั้งเป้าไว้ว่าจะมีพนักงานใหม่ชาวต่างชาติ 10% กลับปรับได้เพียง 6% เท่านั้น เพราะฝ่ายต่างๆ ไม่ค่อยนิยมการจ้างชาวต่างชาติ จึงมักจะมีความกลัวว่า ภาษาญี่ปุ่นใช้ได้หรือไม่ วัฒนธรรมญี่ปุ่นดีหรือยัง เหล่านี้เป็นต้น ทำให้ความสามารถในการบริหารบุคลากรโดยเฉพาะกับชาวต่างชาติ ญี่ปุ่นล้ำหลังกว่าบริษัทตะวันตกเป็น 10 ปี

**ประการที่ 3** มักจะมีตัวอย่างเสมอว่า การเลือกบุคลากรชาวต่างชาติที่เป็นผู้บริหารมาเพื่อฝึกอบรมให้กับพนักงานบริษัทชาวญี่ปุ่น



**มักจะประสบความล้มเหลว** เพราะบุคลากรชาวต่างชาติ แรกๆ เมื่อได้รับคัดเลือก ก็คิดว่าได้รับคัดเลือกเพื่อไปฝึกอบรม จึงมีความมุ่งมั่นอย่างมาก แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความมุ่งมั่นเริ่มลดน้อยลงเรื่อยๆ เพราะว่า ถึงแม้ว่าฝึกอบรมไป ก็ไม่ได้มีตำแหน่งใหม่ หรือมีการเลื่อนตำแหน่งให้ อย่างที่คาดหวัง แต่ฝ่ายบริหารบริษัทญี่ปุ่นไม่ได้คิดเช่นนั้น คิดว่าเป็นคนละเรื่องกัน ทำให้บุคลากรชาวต่างชาติมีความไม่ไว้วางใจสำนักงานใหญ่ ในขณะที่ต้องแบกรับภาระการบริหารงานในต่างประเทศ แต่กลับไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและเต็มที่จากสำนักงานใหญ่

ปฏิกริยาของบุคลากรในท้องถิ่นที่มีต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาจากสำนักงานใหญ่ ที่มาแล้วมักจะเป็นผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา มักจะสั่งการโดยไม่คิดถึงความเป็นจริงของสภาพการณ์ พยายามผลักดันงานโดยไม่สนใจเหตุผล เช่น มักจะสั่งว่า เอาตัวเรามาดู ระวังเรื่องความเสี่ยง ลองคิดดูก่อน เป็นต้น ในประเทศจีน จึงมีคำพูดของคนในท้องถิ่นต่อ เจ้าหน้าที่บริหารชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาว่า OKY (Omae ga Kite Yatte miro) แปลว่า แกมาแล้ว ลองทำดูเองซิ เพราะที่สำคัญ เจ้าหน้าที่ชาวญี่ปุ่นมักจะสั่งว่า “ที่สำคัญ เพิ่มยอดขาย โดยไม่ต้องมีความเสี่ยง” อยู่เสมอๆ

ได้มีการจัดอันดับ บริษัทระดับโลกที่มีคนนิยมเข้าทำงานนั้น ปรากฏว่า ลำดับ 1 ถึง 14 เป็นบริษัทชั้นนำของตะวันตก เช่น อันดับ 1 กูเกิล อันดับ 3 ฟอร์ด อันดับ 4 ไมโครซอฟท์ โดยมี จีนี่ของญี่ปุ่นมาเป็นอันดับที่ 15 และ โตโยต้า มาเป็นอันดับที่ 45 ทั้งนี้เพราะภาพลักษณ์ที่ว่า ชาวต่างชาติ ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นแล้ว หนทางจะเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงนั้น ยากมากนั่นเอง 