

5. กลยุทธ์ใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม

ปกติแล้วบริษัทญี่ปุ่นโดยเฉพาะองค์กรใหญ่ๆ มักใช้วิธีดั้งเดิมในการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานตามระบบอาวุโส ในช่วงทศวรรษแรกๆ หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ประชากรโดยรวมของญี่ปุ่นยังมีความอายุน้อยและค่าใช้จ่ายบุคลากรยังต่ำอยู่ เพราะการให้ผลตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับอายุและระยะเวลาในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยหลักเบื้องหลังความสำเร็จของเศรษฐกิจญี่ปุ่นในยุคนั้น

วิธีการแบบเก่าอีกอย่างที่ปฏิบัติกันขององค์กรใหญ่ๆ คือ การจ้างงานตลอดชีพนับเป็นความมั่นคงที่บริษัทให้แก่พนักงานซึ่งมักจะกระตุ้นให้นักศึกษาที่มีผลการเรียนยอดเยี่ยมเข้าร่วมงานกับองค์กรใหญ่ๆ สถานการณ์ดังกล่าวประกอบกับความรู้สึกเลอะเลือนต่อการเปลี่ยนงานในสมัยนั้นทำให้เป็นการยากสำหรับบริษัทต่างชาติที่จะเสาะหาบุคลากรยอดเยี่ยมโดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงและมีความรู้ความชำนาญ

แนวโน้มในปัจจุบัน

สภาพการจ้างงานที่หลากหลาย

การจ้างงานตลอดชีพมีประโยชน์ตรงที่ทำให้บริษัทสามารถสั่งสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตลอดจนเสริมสร้างให้พนักงานมีความจงรักภักดีอย่างมั่นคงต่อบริษัท แม้ว่าบริษัทจะยกเลิกการทำสัญญาว่าจ้างงานพนักงานตลอดชีพอันเนื่องมาจากเศรษฐกิจที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่อง หลายบริษัทยังคงมีแรงจูงใจต่างๆ ในการจ้างบุคลากรตำแหน่งสำคัญๆ ในระยะยาว

ขณะเดียวกัน อย่างไรก็ตาม บริษัทต่างๆ กำลังมองหาหนทางใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร นอกจากการนำเอาโปรแกรมการลาออกก่อนเกษียณอายุมาใช้แล้ว บริษัทยังได้เพิ่มจำนวนการจ้างพนักงาน Part-time และพนักงานชั่วคราวมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงในระบบการให้ผลตอบแทน

การให้ผลตอบแทนตามความสามารถ

เพื่อรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับบริษัท หลายบริษัทเริ่มใช้วิธีการให้ผลตอบแทนตามความสามารถของพนักงานโดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและให้ผลตอบแทนตามระดับความสามารถ ผลการสำรวจของบริษัทต่างๆ ในญี่ปุ่นที่ดำเนินการโดย Japan Productivity Center เพื่อการพัฒนาเชิงเศรษฐกิจสังคมในปี 2544 พบว่า การให้ผลตอบแทนตามความสามารถได้ถูกนำมาใช้กับพนักงานระดับผู้จัดการถึง 60% ของบริษัททั้งหมด 339 บริษัทและ 30% ได้นำวิธีนี้มาใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับผู้จัดการ

การให้พนักงานถือหุ้นของบริษัทได้

การแก้ไขประมวลกฎหมายพาณิชย์ในปี 2540 ส่งผลให้บริษัทต่างๆ เปิดโอกาสให้พนักงานถือหุ้นของบริษัทได้ จากผลสำรวจที่ผ่านมาของบริษัท Towers Perrin และ Nikko Cordial Securities จำนวนของบริษัทที่เริ่มนำเอาระบบนี้มาใช้เพิ่มขึ้นทุกปี จาก 40 บริษัทเป็น 463 บริษัทในรอบ 12 เดือนตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2543 การแก้ไขประมวลกฎหมายพาณิชย์เพิ่มเติมในเดือนพฤศจิกายน 2544 ได้ลดเพดานสัดส่วนของหุ้นที่จะให้แก่พนักงานรวมทั้งข้อจำกัดของผู้ที่จะได้รับหุ้นดังกล่าวด้วย ทำให้ง่ายต่อบริษัทร่วมทุนและบริษัทต่างชาติใหม่ๆ ที่จะใช้หุ้นของบริษัทดึงดูดใจบุคลากรคุณภาพสูง

ทัศนคติที่เปลี่ยนไปของการเปลี่ยนงาน

ในขณะที่สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไป ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานก็เปลี่ยนไปด้วย พนักงานรุ่นใหม่ไม่ได้สนใจความมั่นคงในการทำงานเมื่อพิจารณาเลือกบริษัทที่จะร่วมงานด้วย หลายคนกลับสนใจที่จะใช้พรสวรรค์ของตนเองและเพิ่มพูนทักษะการทำงานใหม่ๆ เมื่อก่อนผู้ที่หางานทำมักจะหลีกเลี่ยงบริษัทต่างชาติเพราะคิดว่าเป็นผู้จ้างงานที่ไม่มั่นคง แต่บริษัทเหล่านี้กลับเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากมีแนวโน้มที่จะให้ผลตอบแทนพนักงานตามขีดความสามารถ

การขยายตลาดการศึกษาผู้ใหญ่

การนำเอาการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมาใช้และอัตราการเปลี่ยนงานที่สูงขึ้นก่อให้เกิดความต้องการที่เพิ่มขึ้นของการศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรม ในขณะที่คนญี่ปุ่นจำนวนมากเริ่มสนใจการศึกษาต่อในต่างประเทศ ในเวลาเดียวกันก็ยังมีความต้องการที่สูงขึ้นของการศึกษาทางไกล (E-learning) เพราะผู้เรียนพอที่จะสามารถจ่ายค่าใช้จ่ายได้แล้วยังทำงานไปและเรียนไปพร้อมกันได้ จากการวิเคราะห์โดย NTT Data Institute of Management Consulting ในเดือนมีนาคม 2543 ตลาดการศึกษาทางไกลในญี่ปุ่นในอีก 10 ปีข้างหน้าอาจเติบโตขึ้นถึง 1 ล้านล้านเยน (7.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐที่อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ = 130 เยน) โดยที่การศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรมภายในบริษัทถูกคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าถึง 40% ของยอดดังกล่าว



การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความหมายต่อคุณอย่างไร?

- สามารถสรรหาบุคลากรชั้นนำในญี่ปุ่นได้ง่ายขึ้น
- โอกาสที่เปิดกว้างขึ้นของตลาดการศึกษาผู้ใหญ่

กรณีศึกษาที่ 1

ความนิยมที่เพิ่มขึ้นของนายจ้างต่างชาติในญี่ปุ่น

ผลการสำรวจของนักศึกษาที่จบใหม่ 10,000 คน ที่ดำเนินการโดย The Works Institute Recruit Co., Ltd. ในเดือนมีนาคม ปี 2544 บริษัทต่างชาติถูกมองว่าเหนือกว่าในแง่ของ “ระดับของเทคโนโลยีและความสามารถในการวางแผน” “ส่งเสริมศักยภาพเพื่อนำไปสู่พัฒนาการในอนาคต” และ “ให้อิสระในการตัดสินใจและมอบหมายอำนาจ”

บริษัทที่ปรึกษาเงินทุนต่างชาติได้รับความนิยมอย่างสูงในการจัดอันดับบริษัทที่น่าร่วมงานด้วยมากที่สุดในญี่ปุ่นเช่น Accenture ซึ่งก้าวกระโดดจากอันดับที่ 61 ในปี 2543 เป็นอันดับที่ 22 ในปี 2544 และ PricewaterhouseCoopers (จากอันดับ 197 สู่อันดับที่ 79) จากการสำรวจยังพบว่า บริษัทต่างชาติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแบรนด์ต่างๆ ล้วนได้รับความนิยมเช่นกัน เช่น บริษัท Procter & Gamble Far East (จาก 61 ขึ้นมาที่ 23) Louis Vuitton Japan (จาก 65 ขึ้นมาเป็น 52) Starbucks Coffee Japan (จากอันดับ 121 ขึ้นมาที่ 85) และบริษัท Hewlett-Packard Japan, Ltd (จากอันดับ 181 ขึ้นมาที่ 115) บริษัทเหล่านี้ยังได้รับการจัดอันดับต้นๆ ว่าเป็นบริษัทที่มีศักยภาพในอนาคต

บริษัทที่ได้รับความนิยมสูงสุดในกลุ่มนักศึกษาจบใหม่

2544	2543	บริษัท
1	1	Sony Corporation
2	2	Honda Motor Co., Ltd.
3	4	Toyota Motor Corporation
4	3	NTT DoCoMo, Inc.
5	9	Dentsu Inc.
6	7	Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.
7	6	IBM Japan
8	15	Suntory Limited
9	8	Japan Broadcasting Corporation (NHK)
10	14	NEC Corporation
10	11	JTB Corporation
22	61	Accenture
23	61	Procter & Gamble Far East, Inc.
52	65	Louis Vuitton Japan

73	108	Nissan Motor Co., Ltd. (Renault)
79	197	PricewaterhouseCoopers
85	121	Starbucks Coffee Japan
93	47	Oracle Corporation Japan
109	67	Banyu Pharmaceutical Co., Ltd. (Merck & Co., Inc.)
115	181	Hewlett-Packard Japan Ltd.

หมายเหตุ บริษัทที่อยู่ในช่องสี่เหลี่ยมเป็นบริษัทที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติ
ที่มา “Company Image Survey for Newly Graduated Students,”

มีนาคม 2544, Works Institute Recruit Co., Ltd.

กรณีศึกษาที่ 2

ตลาดการศึกษาผู้ใหญ่ที่เติบโตขึ้น

Globalenglish.com

Globalenglish.com มีบริษัทแม่อยู่ในซานฟรานซิสโกโดยให้บริการสอนภาษาอังกฤษผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งต่อมาได้ก่อตั้งบริษัทสาขาในญี่ปุ่นในปี 2542 การเปิดตัวในประเทศญี่ปุ่น ทำให้บริษัทได้รับความสนใจจากนักเรียนเป็นอย่างมากเพราะสามารถออกแบบเว็บไซต์และโปรแกรมการเรียนออนไลน์ได้ตามความต้องการของลูกค้าชาวญี่ปุ่น เช่น ในเว็บไซต์ผู้เรียนสามารถควบคุมความเร็วในการเปิดฟังเพื่อจะได้เข้าใจง่ายขึ้นและบันทึกการออกเสียงเพื่อการประเมินผลออนไลน์ได้ ขณะนี้บริษัทมีลูกค้าที่เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ถึง 20 บริษัท แต่ละองค์กรมีนักเรียนหลายพันคนโดยแต่ละคนจะต้องเสียค่าใช้จ่าย 25,000 เยน ต่อปี (ไม่เกิน US\$ 200)