

แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่น  
ที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่น  
ที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นางสาวนิชภา เหลาโชติ  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนพล วีระสา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้โอกาสผู้เขียนได้พัฒนาความสามารถและให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและให้สัมภาษณ์ที่สละเวลาให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่มีคุณภาพต่อการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณเพื่อน สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น HO19A ทุกท่านที่สนับสนุนเป็นกำลังใจซึ่งกันและกันให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

และสุดท้ายขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนทุกคน ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนมาโดยตลอด

ท้ายนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะมีคุณค่าต่อผู้สนใจศึกษาเป็นอย่างดี หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับ และขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นิชาภา เหลลาโชติ

แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย  
EMPLOYEE RETENTION OF GEN-Y IN JAPANESE FIRMS WHERE ARE SETTLED IN  
THAILAND

นิชากา เหลาโชติ 5950030

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อการทำงานและความก้าวหน้าในงานของพนักงานไทยกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น และเพื่อเป็นแนวทางและวางแผนการพัฒนางานบริหารงานบุคคล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจต่อการทำงานมีความสำคัญต่อการคงอยู่และความก้าวหน้าของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น ส่วนปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ คือ การที่องค์กรญี่ปุ่นมีความมั่นคง มีการบริหารจัดการงานที่ดีและเป็นระบบ ส่วนปัญหาที่พบบ่อยคือการขาดการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานและเส้นทางสายอาชีพในการทำงานของพนักงานรายบุคคล รวมไปถึงการจำกัดอำนาจในการตัดสินใจ และความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ภายในองค์กร วิธีการแก้ไขปัญหานั้นก็ควรมีการวางแผนการจัดการงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรองรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานของคนรุ่น Gen-Y และมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น

คำสำคัญ: Gen-Y/ การรักษาพนักงาน/ การวางแผนความก้าวหน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	2
1.3.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง	2
1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา	2
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์	3
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่ม Gen-Y	4
2.1.1 บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y	7
2.1.2 เป้าหมายในชีวิตของคนกลุ่ม Gen-Y	8
2.1.3 ปัจจัยดึงดูดคนกลุ่ม Gen-Y	9
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	11
2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Dual-Factor Theory) ของ Federick Herzberg	11
2.3 กลยุทธ์ในการบริหารงานญี่ปุ่น	13
2.3.1 ระบบอาวุโส	14
2.3.2 การบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมด้านการบริหารงานบุคคล	
เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นกับไทย	15

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น	16
2.4.1 ปัญหาในการทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น	16
2.4.2 ที่มาของอุปนิสัยคนญี่ปุ่น	17
2.4.3 วัฒนธรรมคนญี่ปุ่น	18
2.4.4 ข้อแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการทำงานระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย	19
2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	21
2.5.1 การลงทุนและรูปแบบการบริหารงานขององค์กรญี่ปุ่น	21
2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>25</b>
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	25
3.2 คำถามหลัก	26
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	26
3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	26
3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	26
3.4 กลุ่มตัวอย่าง	26
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	27
3.5.1 รายละเอียดและคำถามการสัมภาษณ์	27
3.6 จริยธรรมในการวิจัย	30
3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	30
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัย</b>	<b>31</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์	31
4.2 ความสำคัญของการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น	33
4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานต่อการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กร ญี่ปุ่น	34
4.3.1 ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators)	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.2 ปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยอนามัย (maintenance factor or hygiene factor)	38
4.3.3 สรุปเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในแต่ละกลุ่มธุรกิจ	42
4.3.4 ภาพรวม	46
4.4 อุปสรรคหรือปัญหาในการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น	47
4.4.1 องค์กรไม่มีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงาน	47
4.4.2 เส้นทางสายอาชีพในองค์กรญี่ปุ่นมีการเจริญเติบโตช้า	47
4.4.3 ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร	48
4.4.4 พนักงานกลุ่ม Gen-Y ไม่ได้รับการ Feedback เกี่ยวกับผลงานจากหัวหน้าอย่างสม่ำเสมอ	48
4.4.5 พนักงานกลุ่ม Gen-Y ไม่ได้รับการสอนงานอย่างเป็นระบบ	48
4.4.6 พนักงานกลุ่ม Gen-Y ยังไม่รู้ว่าตนเองต้องการอะไรในชีวิตการทำงาน	49
4.4.7 ภาวะเบี่ยงข้อบังคับของบริษัทไม่มีความยืดหยุ่น	49
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย</b>	<b>51</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	51
5.2 การอภิปรายผล	53
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	54
5.3.1 องค์กรควรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน	54
5.3.2 เพิ่มการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร	55
5.3.3 ฝึกฝนผู้บริหารให้รู้จักวิธีการสอนงาน (Coaching) ลูกน้อง	55
5.3.4 ปรับปรุงภาวะเบี่ยงข้อบังคับของบริษัทให้มีความยืดหยุ่น	56
5.3.5 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในองค์กร	57
5.3.6 จัดทำระบบประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ	57

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3.7 เปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y ได้รับงานที่ท้าทายมากขึ้น	58
5.3.8 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	58
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	59
บรรณานุกรม	60
ประวัติผู้วิจัย	61





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	แสดงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y	7
2.2	แสดงเป้าหมายในชีวิตของคนกลุ่ม Gen-Y	9
2.3	แสดงการสรุปปัจจัยดึงดูดและรักษาคนกลุ่ม Gen-Y ของไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ	9
2.4	สรุปแสดงการเปรียบเทียบลักษณะกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา	13
2.5	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานกับคนญี่ปุ่น	16
2.6	แสดงที่มาของอุปนิสัยคนญี่ปุ่น	17
2.7	เปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นกับคนไทย	18
2.8	แสดงการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการทำงานระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย	19
3.1	แสดงเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	27
3.2	แสดงคำถามในการสัมภาษณ์ โดยใช้โครงสร้างคำถามจากทฤษฎีสองปัจจัย	28
4.1	แสดงข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์	31
4.2	แสดงข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในแต่ละกลุ่มธุรกิจ	43

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
3.1	กรอบแนวคิดงานวิจัย	25
4.1	สรุปการแสดงความถี่จากจำนวนคำตอบของผู้สัมภาษณ์ต่อปัจจัยที่ทำให้ การรักษาพนักงาน กลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น	46



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ประเทศไทยมีองค์กรชาตินิยมเข้ามาลงทุนและตั้งบริษัทอยู่ในประเทศเป็นจำนวนมาก ทำให้แรงงานไทยเข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกับองค์กรชาตินิยมมากขึ้น รวมไปถึงปัจจุบันกลุ่มคน Gen-Y เริ่มเข้ามามีบทบาทในตลาดแรงงานมากขึ้น จากการศึกษาพบว่า กลุ่มคน Gen Y มีสัดส่วนสูงถึง 40% ในตลาดแรงงานไทยและจะมีอัตราการเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยคนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งไว เน้นการเจริญเติบโต และการทำงานที่ยืดหยุ่น ส่งผลให้ปัจจุบันคนกลุ่ม Gen-Y มีอัตราการลาออกจากงาน ในสัดส่วนที่สูงกว่าคนรุ่นก่อนเกือบเท่าตัว เพราะคนกลุ่มนี้เชื่อว่าการลาออกจากบริษัทหนึ่งเพื่อไปยังอีกบริษัทหนึ่งทำให้เติบโตได้เร็วกว่าการอยู่ในบริษัทใดบริษัทหนึ่งนานๆ เพียงบริษัทเดียว ทำให้ตลาดแรงงานในปัจจุบันเกิดปัญหาการที่กลุ่มคน Gen-Y ลาออกและเปลี่ยนงานจำนวนมาก โดยเฉพาะแล้วกลุ่มคน Gen-Y จะอยู่ทำงานในองค์กรหนึ่งเพียง 2-3 ปีเท่านั้น ซึ่งพฤติกรรมการทำงานดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาด้านการรักษาพนักงานในองค์กรทั่วโลก โดยเฉพาะองค์กรชาตินิยมที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องการหาแรงงานที่อยู่ยาวนาน และสามารถเติบโตกับองค์กรได้ในระยะยาว

เมื่อทำการศึกษาเบื้องต้นจะพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรชาตินิยมมีความแตกต่างกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรไทย สาเหตุมาจากความคิด อุปนิสัย วัฒนธรรม และวิธีการทำงานของชาตินิยมและไทยที่แตกต่างกัน เนื่องจากองค์กรชาตินิยมเน้นการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานคนนั้นพร้อมที่จะเติบโตกับองค์กร สามารถอยู่และทำงานเพื่อองค์กรได้นาน และองค์กรชาตินิยมนิยมเพิ่มเงินเดือนตามจำนวนปีที่อยู่กับองค์กรมากกว่าผลงาน ซึ่งต่างจากความต้องการของกลุ่ม Gen-Y ที่ต้องการเติบโตอย่างรวดเร็วและเน้นการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่ผลงานมากกว่า รวมไปถึงรายได้ผลตอบแทนที่ได้จำนวนมากตั้งแต่ระยะเริ่มต้น มากกว่าการอยู่ในองค์กรนานๆ แล้วค่อยปรับเงินเดือนขึ้นไป จากการศึกษาเบื้องต้นจะเห็นได้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรชาตินิยม โดยเฉพาะพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่มีความคิด ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน

ดังนั้นการศึกษานี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น เพื่อนำไปวางแผนการบริหารจัดการขององค์กรญี่ปุ่นให้องค์กรญี่ปุ่นสามารถพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่กำลังเข้ามาในตลาดแรงงานเป็นจำนวนมาก เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านี้สามารถเติบโตเป็นผู้บริหารขององค์กรได้ในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อการทำงานและความก้าวหน้าในงาน ของพนักงานไทยกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น
2. เพื่อเป็นแนวทางและวางแผนการพัฒนาการบริหารงานบุคคล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ภายในองค์กร

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทยสามารถนำแนวทางการรักษานักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทอุตสาหกรรมการผลิต (10 คน) ประเภทบริการหรือบริการสนับสนุนอุตสาหกรรม (10 คน) และ ประเภทการค้าและการเงิน (10 คน) ซึ่งเกิดระหว่างปี 2523 – 2537 หรือคนที่มีอายุระหว่าง 23 – 37 ปี

### 1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ช่วงเวลาที่ใช้ศึกษา คือ เดือน ตุลาคม ถึง ธันวาคม 2560 รวมเวลา 3 เดือน

## 1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นเป็นอย่างไร
2. ทราบถึงอะไรคือปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ
3. ทราบถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น

## 1.5 นิยามศัพท์

1. Gen-Y หรือ Why Generation: Gen Y หมายถึง ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2537 เด็กวัยรุ่นยุคใหม่ กล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความมั่นใจในตัวเองสูง กล้าแสดงออก ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์ มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มักหางานที่ถูกต้องใจทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อมๆ กับค่าตอบแทนสูง มีความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิต
2. การรักษาพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถ และมีความชำนาญในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่งผลที่ดีต่อองค์กรให้ได้ผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การรักษาพนักงานจะลดอัตราการลาออกของพนักงาน ทำให้องค์กรไม่เวลาสอนงานพนักงานใหม่ ทำให้เกิดทีมงานประสิทธิภาพและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กร ผู้ป้อนที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย ผู้ทำวิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อกำหนดกรอบในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่ม Gen-Y
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. กลยุทธ์ในการบริหารงานแบบผู้ป้อน
4. การทำงานร่วมกับคนผู้ป้อน
5. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติผู้ป้อน
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่ม Gen-Y

บทความของเพชรจันนิวัสส์ (2558) กล่าวว่า ยุคของ เจเนอเรชั่น เอ็กซ์ หรือ X Generation หรือ Gen-X: Gen X เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2523 กลุ่มคนในเจเนอเรชั่น เอ็กซ์ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงและต้องการแสวงหาอำนาจด้วยตนเอง ทำงานแบบเบ็ดเสร็จด้วยตนเองหรือเป็นเจ้าของ ชอบทำอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ชอบพูดคุยสนทนาแบบผู้ใหญ่ ไขว่คว้าหาความมั่นคงทางอารมณ์ ความรู้สึก ครอบครอง ใฝ่ศึกษาหาความรู้ สั่งสมบทเรียนประสบการณ์ใส่ตน มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง มองสมดุลแห่งความสำเร็จของชีวิต งาน เงิน ครอบครัว และตนเอง พวกเขาจะรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรไม่สามารถช่วยเหลืออะไรพวกเขาได้ ส่งผลให้หมายได้ก่อนข้างต่ำกว่าที่คาดหวัง พวกเขายังมีความรู้สึกไม่พอใจที่หางานทำได้ลำบากและมีความรู้สึกไม่มีความก้าวหน้า เพราะงานดีๆ ส่วนมากกลุ่มรุ่นเบบี้บูมเมอร์เป็นผู้ครอบครองเป็นส่วนใหญ่

ยุคของ เจเนอเรชั่น วาย หรือ Y Generation หรือ Gen-Y หรือ Why Generation: Gen Y เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2537 เด็กวัยรุ่นยุคใหม่ กล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่แคร์ต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง กล้าแสดงออก ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์ ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และไฮเทค โนโลยีเป็นที่สุด ทุกคำถามมีคำตอบในโลกอินเทอร์เน็ต สมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ต คุยกัน

ทางอินเทอร์เน็ต เป็นสาวก ไอพอด ไอโฟน มีเสียงเพลงเป็นเพื่อน หางานที่ถูกต้องทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อมๆ กับค่าตอบแทนสูง ไม่ต้องเข้าออฟฟิศให้ปวดหัว ชุตทำงานขอใส่ตามใจฉัน ขอให้วัดกันที่ผลงานเป็นพอ ไม่ต้องการเวลาทำงานที่แน่นอน งานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ (เว็บไซค์มีบอร์ดดอทคอม, 2552)

นอกจากนี้ นักวิชาการบางกลุ่มเรียกกลุ่มเจเนอเรชั่น วาย ว่า Net Generation ซึ่งหมายถึงพวกที่เอาแต่รุ่นวายอยู่กับแต่อินเทอร์เน็ตและมีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยคนกลุ่มนี้รู้สึกว่าพวกเขาจะหาข้อมูลที่ต้องการได้จากที่ไหนโดยใช้เวลาน้อยรวดเร็ว ซึ่งคนกลุ่มนี้จะรักความเป็นอิสระสูง ต้องการงานที่มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลา และต้องการมีเวลาให้กับตนเองและสิ่งที่พวกเขาสนใจ ชอบทำงานเป็นหมู่คณะแม้จะเป็นหมู่คณะที่มีความแตกต่าง หลากหลายด้วยความคิดเชิงบวกความเชื่อมั่นใจตนเอง โดยมีความคิดว่าจะทำให้พวกเขาทำอะไรก็ได้ทั้งนั้นขอให้มีส่วนที่ใครสักคนช่วยแนะ ช่วยสอน ช่วยวิจารณ์การทำงานในทางที่ดี รวมถึงระบบการทำงานที่เป็นระบบเพื่อช่วยพัฒนาการทำงานของพวกเขา ซึ่งกลุ่มคนในยุคเจเนอเรชั่น วาย จะเกิดอยู่ในครอบครัวที่พ่อแม่ต่างมีรายได้และเติบโตขึ้นในยุคที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู มีความพร้อมทางด้านร่างกายและความมั่นคงของชีวิต โดยมาจากการที่มีพ่อแม่คอยช่วยเหลืออยู่ตลอดทั้งทางด้านการศึกษาและเรื่องที่ต้องการ จึงทำให้เจเนอเรชั่น วาย มีความคาดหวังและเชื่อมั่นสูงในด้านความสามารถของตนเองที่จะประสบความสำเร็จรวมถึงการตามหาความฝัน ค้นหางานตามอุดมคติที่ตนเองต้องการ ส่งผลให้พวกเขาเปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากพวกเขาต้องการงานที่ชอบและรักที่จะทำงานนั้นจริงๆ คนกลุ่มนี้ไม่คิดว่าการเปลี่ยนงานบ่อยเป็นเรื่องผิด และจะมองหาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

เจเนอเรชั่น ซี (Generation C): บริษัทวิจัยข้อมูลด้านการตลาด “นิลเส็น” (Nielsen) นิยามกลุ่มลักษณะประชากรกลุ่มใหม่ ที่ไม่ได้ใช้หลักอ้างอิงตามช่วง พ.ศ.เกิดอีกต่อไป แต่นิยามตามอัตราความกระตือรือร้นของการเป็นคนในยุคดิจิทัล โดยเรียกพวกเขาว่า คน “เจน-ซี” (Gen-C) หรือ “Generation C” ตัวนี้ย่อมาจากคำว่า “Connectedness”

ผลการศึกษาล่าสุดของ “นิลเส็น” ที่จัดทำขึ้นในช่วงไตรมาส 4 ของปี 2554 ระบุว่า ชาวอเมริกันที่เกิดในช่วงกลางปี 2513 ถึงปลายปี 2523 เป็นกลุ่มที่มีความกระตือรือร้นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากที่สุด โดยเป็นกลุ่มที่ครอบครองโทรศัพท์ประเภทสมาร์ตโฟน และแท็บเล็ตเป็นส่วนใหญ่ของตลาด โดยคนกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่มีอัตราการรับชม วิดีโอออนไลน์และใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์

“เฟซบุ๊ก” สูงที่สุดอีกด้วย นอกจากนี้ “นิลเส็น” ได้เปิดเผยข้อมูลไว้ในรายงาน “สถานะของสื่อ : รายงานเกี่ยวกับผู้บริโภคในสหรัฐอเมริกา ด้านดิจิทัล” โดยระบุว่า ทุกวันนี้ชาวอเมริกันอายุ

ตั้งแต่ 18-34 ปี ซึ่งมีสัดส่วนมากถึง 23% ของประชากรเป็นประชากรกลุ่มที่มีการรับสื่อดิจิทัลมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ และได้ตั้งชื่อนิยามใหม่ให้กลุ่มผู้บริโภคที่นิยมความเป็นดิจิทัลนี้ว่า “เจนเนอร์ชั่น ซี” โดยเป็นการรวมกลุ่มประชากรใน “Gen Y” และ “Gen Z” เข้าด้วยกัน (ที่มา: <https://www.marketingoops.com/reports/behaviors/gen-x-gen-y-gen-c/>)

วันเพ็ญ อัปตัน (2557) กล่าวว่า ในองค์กรหนึ่งๆ ส่วนใหญ่จะมีหลายรุ่น หลายวัย คละเคล้ากันไป ซึ่งตามหลักสากลจะมีการแบ่งกลุ่มคนทำงานออกเป็น 3 กลุ่ม (Generation) คือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y ซึ่งแต่ละกลุ่ม มีลักษณะเด่นแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Baby Boomer คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – พ.ศ.2507 มีชีวิตเพื่อทำงานเคารพกฎเกณฑ์กติกาอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าผลงานจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ ทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว ทুমเท็กงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะเปลี่ยนงานไม่บ่อยเนื่องจากมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก

Generation X คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 – พ.ศ.2522 ชอบอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work – Life Balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

Generation Y คือกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2523 – พ.ศ.2543 กลุ่มนี้โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน ชอบแสดงออก ความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้นางวันเพ็ญ ยังกล่าวว่า นอกจากนี้มีผู้เชี่ยวชาญออกมาจัดกลุ่มคนที่เกิดในปี พ.ศ.2533 – พ.ศ.2543 ว่าอยู่ในช่วง Generation Z เพราะเห็นว่า Gen-Y เป็นช่วงอายุกว้างมากไป และพบว่าในปี 2556 มีคนกลุ่มนี้อยู่ในวัยทำงานร้อยละ 7 หรือราว 11 ล้านคนและคาดว่าจะเพิ่มเป็น 20 ล้านคนในปี 2558

ทับขวัญ หอมจำปา (2558) พบว่าการเข้ามามีบทบาทมากขึ้นของกลุ่ม Gen Y ในตลาดแรงงานไทยเป็นประเด็นที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อลดช่องว่างและใช้โอกาสจากคุณลักษณะเด่นของคนกลุ่มนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และในอีกประมาณ 5 ปีข้างหน้า จะมีกลุ่ม Gen Y ที่จะจบการศึกษาและพร้อมตกเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น โดยจะทำให้ Gen Y มีสัดส่วนสูงถึง 40% ของตลาดแรงงานไทย โดยกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับ "การเลื่อนตำแหน่งไว" ในการเลือกงานหรือลาออกจากงาน



ในสัดส่วนที่สูงกว่าคนรุ่นก่อนเกือบเท่าตัว ดังนั้น โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจึงถือเป็น  
 กุญแจสำคัญเช่นกันที่จะรักษาแรงงานกลุ่ม Gen Y นี้ไว้ได้

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมและ Generation พบว่า Gen-Y ของ  
 ประเทศไทยให้ความสำคัญต่อค่านิยมเกี่ยวกับความเข้าใจผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือการปรับตัวต่อ  
 การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง และการอนุรักษ์ ตามลำดับ

จากบทความเรื่อง คน Gen Y คืออะไร ทำไมองค์กรต่างๆ ควรต้องเจียรระไนคน Gen Y ?  
 เขียนโดยทีมวิทยากรผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมด้วยกระบวนการ Training & Group Coaching กล่าวว่า  
 คน Gen Y ชอบที่จะใช้สมองส่วนของซีกขวาทำงานค่อนข้างมากซึ่งเป็นส่วนของความคิดสร้างสรรค์  
 ความคิดที่มีจินตนาการสูง ถ้าเราสามารถดึงจุดเด่นนี้ของคน Gen Y ออกมาใช้ได้อย่างถูกวิธี แบบใช้  
 จิตวิทยาในการมอบหมายงาน มากกว่าการสั่งงาน ก็จะเกิดประโยชน์อย่างมหาศาลจากศักยภาพของ  
 พวกเขา แต่ถ้าสร้างกรอบในการทำงานที่เข้มงวดตามคำสั่งแบบห้ามขาดห้ามเกิน ศักยภาพของคน  
 Gen Y ก็เหมือนถูกกักขังอย่างน่าเสียดาย คล้ายดั่งกับปล่อยเพชรให้อยู่ในโคลนตมยากที่จะมีโอกาส  
 ส่องแสงแวววาวเพื่อให้คุณค่าได้ แต่ถ้าคน Gen Y ได้รับการขัดเกล่าอย่างถูกวิธีที่เหมาะสมกับ  
 ความเป็นตัวตนของเขา ซึ่งเปรียบได้ดั่งการเจียรระไนเพชรพลอย เชื่อว่าคนที่อยู่ในรุ่น Gen Y หลายๆ คน  
 ในองค์กรของท่าน สักวันหนึ่งก็จะกลายเป็นเพชรเม็ดงามที่มีค่าต่อองค์กรอย่างแน่นอน (ที่มา: [http://www.  
 enttraining.net/article-paradorn\\_gen-y.php](http://www.enttraining.net/article-paradorn_gen-y.php))

### 2.1.1 บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม  
 Gen Y ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้อ้างถึงการศึกษาค้นคว้าจากบทความของเสาวคนธ์  
 วิทวัสโอฬาร (2550 หน้า 21 – 26) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องลักษณะบุคลิกภาพ ทักษะคิด ค่านิยม และแนวโน้ม  
 พฤติกรรมของกลุ่ม Gen-Y ต่างชาติพบลักษณะของ Gen-Y 13 ประการดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y

บุคลิกลักษณะและ พฤติกรรม	ความหมาย
1. เป็นตัวของตัวเองสูง	มีความคิดความอ่าน มีทัศนคติ เป้าหมาย รวมถึงการแต่งกาย วิธีพูดจา รูปแบบการใช้ชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง
2. ความอดทนต่ำ	ความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ เมื่อเกิดความรู้สึก หิว ร้อน หรือง่วง จะแสดงอาการออกมาชัดเจน

ตารางที่ 2.1 แสดงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของคนกลุ่ม Gen-Y (ต่อ)

บุคลิกลักษณะและพฤติกรรม	ความหมาย
3. อยากรู้อยากเห็น	หาคำตอบจากสิ่งที่สงสัย ด้วยการใช้คำถาม ทำไม อยู่บ่อยๆ
4. ทำทาทกถูระเบียบ	ไม่นิยมกฎระเบียบข้อบังคับ กฎกติกา รวมถึงไม่นิยมปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณี หรือแนวปฏิบัติใดๆ
5. ทะเยอทะยาน	มีเป้าหมายทางอาชีพชัดเจนและสูงลิ่ว และพบว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อ ไปให้ถึง
6. คู่กันเคยกับเทคโนโลยี	มีความคุ้นเคยกับอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยี ชอบความทันสมัย
7. ชอบการเปลี่ยนแปลง	มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แม้ไม่แน่ใจว่าจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า แต่ก็กล้าเสี่ยง ชอบมีส่วนร่วมในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย ชอบความตื่นเต้นท้าทาย
8. กระตือรือร้น	คิดไว ทำไว คล่องแคล่ว ตื่นตัวตลอดเวลา
9. มองโลกในแง่ดีมาก	มักคิดในเชิงบวก ทุกอย่างเป็นไปได้และจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากประสบการณ์การทำงานยังน้อย ยังมองโลกในเห็นแต่เพียงด้านบวกของชีวิต
10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	มีแนวคิดต่างๆมากมาย อยากรู้อยากเห็น มีความคิดแตกต่าง (นอกกรอบ) กล้าคิดกล้าทำ
11. มั่นใจในตนเองสูง	ความมั่นใจนี้เป็นไปในเชิงรู้สึกดีกับตัวเอง
12. ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า	เชื่อมั่นในตนเองสูง จนอาจมองได้ว่าไม่อ่อนน้อมและมีสัมมาคารวะกับผู้ที่อาวุโสกว่าตนเอง
13. มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ	ให้ความสำคัญกับตัวเองมากกว่าองค์กร มองหางานที่พอใจ ทำให้เกิดอัตราการลาออกจากงานสูง

### 2.1.2 เป้าหมายในชีวิตของคนกลุ่ม Gen-Y

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550, หน้า 30 – 33) ได้ศึกษาวิจัยสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความปรารถนาในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของคนกลุ่ม Gen-Y โดยจัดแยกความปรารถนานั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงเป้าหมายในชีวิตของคนกลุ่ม Gen-Y

ปัจจัย	Financial	Non-Financial
ลักษณะงาน		/
ค่าตอบแทนที่ดี	/	
ความมีชื่อเสียง		/
ความยืดหยุ่น		/
ความอิสระ		/
สามารถให้คำตอบในสิ่งที่กำลังสงสัยใคร่รู้		/
การรับฟังความคิดเห็น		/
ความเป็นส่วนตัว		/
ลองสิ่งใหม่		/
บรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร		/
เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน		/
สภาพแวดล้อมในงานที่ตรงกับรูปแบบการใช้ชีวิต		/
ได้รับความเชื่อถือและถูกมองว่าเป็นผู้ใหญ่		/
โอกาสที่จะพิสูจน์ตัวเอง		/
ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว		/

### 2.1.3 ปัจจัยดึงดูดคนกลุ่ม Gen-Y

จากการศึกษาของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) สามารถสรุปปัจจัยดึงดูดและรักษาคคนกลุ่ม Gen-Y ของไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงการสรุปปัจจัยดึงดูดและรักษาคคนกลุ่ม Gen-Y ของไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ

ปัจจัย		ไทย	ต่างประเทศ
ปัจจัยดึงดูด	ลักษณะงาน	/	
	ความท้าทาย	/	
	ประเภทธุรกิจ	/	
	เทคโนโลยีที่ทันสมัย		/
	ค่าตอบแทนและรางวัลที่ได้รับ		/
	การพัฒนาความรู้ให้ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง		/

ตารางที่ 2.3 แสดงการสรุปปัจจัยดึงดูดและรักษาคณกลุ่ม Gen-Y ของไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ (ต่อ)

ปัจจัย		ไทย	ต่างประเทศ
ปัจจัยดึงดูด	เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นอย่างดี		/
	ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานทันที		/
	การทำงานแบบมีความยืดหยุ่นสูง		/
	มีบทบาทและส่วนร่วมในงาน		/
ปัจจัยที่มี ความสุข	ค่าตอบแทนที่ดี	/	
	ความท้าทาย	/	
	สวัสดิการที่ดี	/	
	ประเภทธุรกิจ	/	
	บรรยากาศการทำงาน	/	

โดยเสาวคนธ์ กล่าวว่า การที่ Gen-Y จะลาออกเกิดจากปัจจัยดูด และปัจจัยผลัก บางครั้งสองปัจจัยนี้ร่วมกันส่งผล แต่บางครั้งแค่ปัจจัยเดียวก็ส่งผลให้ลาออกได้ ที่สำคัญที่สุดระหว่างปัจจัยดูดกับปัจจัยผลัก ปัจจัยผลักกลับมีอิทธิพลมากกว่าในการผลัก Gen-Y ออกไป

ปัจจัยดูด คือ ข้อเสนอที่ดีกว่าจากที่อื่น ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้น เงินเดือนที่มากขึ้น หรือเงื่อนไขการทำงานที่ดูใจมากกว่า โดยเหตุผลที่ Gen-Y หางานใหม่ได้ง่าย และอ่อนไหวกับปัจจัยดูดมากกว่าคนช่วงอายุอื่น เพราะพวกเขาเป็น Job Seeker ตลอดเวลา มีการเปิดรับและคอยอัปเดตข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตลาดแรงงานในความถี่แบบประจำวัน

ปัจจัยผลัก กล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่ Gen-Y หนีอะไรในองค์กร มีดังนี้

หนีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา เพราะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก Gen-Y มีลักษณะที่ยังต้องพึ่งพิงหัวหน้างานอย่างสูง ทั้งในแง่ของการสอนงานและการสนับสนุนทางกำลังใจ

หนีบรรยากาศในการทำงาน เรื่องนี้ค่อนข้างละเอียดอ่อน บรรยากาศในการทำงานประกอบขึ้นมาจาก ลักษณะการบริหารวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงประสบการณ์เฉพาะบุคคล Gen-Y โดยพวกเขาจะไม่เหมาะกับองค์กรที่มีลักษณะการบริหารแบบศูนย์รวมอำนาจ ไม่มีอิสระทางความคิด

พูด กระทำ วัฒนธรรมองค์กรแบบเจ้าขุนมูลนาย หรือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเรื่องผลงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ รวมทั้งประสบการณ์ต่างๆ อยู่เรื่อยๆ ตลอดเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Dual-Factor Theory) ของ Federick Herzberg

ทฤษฎีดังกล่าวนี้ นักวิชาการไทยหลายท่านเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ ปัจจัยฮอนามัย ในการจูงใจ (Herzbergs Two - Factor Theory) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วยสองแนวคิด คือ (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 313 - 315) คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (no satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (motivation factor) และ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พอใจ (no dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยฮอนามัย (Hygiene Factor) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย เฮร์ซเบิร์ก ในปี ค.ศ. 1950 - 1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960 - 1969 โดยได้ทำการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร ทำให้พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจ และไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานที่ท้าทายกับปัจจัยฮอนามัย (hygiene factors) เกี่ยวกับเงินเดือน สภาพความมั่นคง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจ มีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยฮอนามัย (Hygiene Factors) ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น หากแต่ทั้งสองปัจจัย ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ

ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย

- ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

- ปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยฮอนามัย (maintenance factor or hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (job dissatisfies) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้จากข้อมูลผลการศึกษาของสุพรรณษา คีสิงห์ (2556) ในการวิจัยเรื่อง การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่างๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน ได้ทำการศึกษาเรื่องทฤษฎีสองปัจจัยนี้ กล่าวว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivate Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานนั้น Motivators of Job Satisfaction หรือปัจจัยตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. Promotion opprotunities: โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
2. Opportunities for personnal growth: โอกาสในการเติบโตส่วนบุคคล คือการที่บุคคลมีโอกาสได้รับแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้น หรือมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ
3. Recognition: การได้รับการยกย่องหรือยอมรับ
4. Responsibility: ความรับผิดชอบ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่องานนั้นมากขึ้น
5. Achievement: การประสบความสำเร็จ

- ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors of Job Dissatisfaction) เป็นปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อจูงใจให้พนักงานยอมทำงานให้หับองค์กรนั้นได้ ได้แก่

1. Quality of Supervision: คุณภาพของการควบคุมดูแลหรือบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถลูกน้องได้
2. Pay: ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
3. Company Policies: นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ความสามารถในการจัดลำดับของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดขององค์กรว่าสามารถ ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้นหรือไม่
4. Physical working conditions: สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพที่เหมาะสมในการทำงานปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหารหัวหน้า และเพื่อร่วมงาน
5. Relations with others: ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อร่วมงานและหัวหน้างาน
6. Job Security: ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่ที่มั่นคง

ปัจจัยจูงใจข้างต้นเป็นปัจจัยที่ Herzberg มองว่าปัจจัยอนามัยสามารถจูงใจพนักงานให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน หรือยอมทำงานให้กับบริษัท หากขาดปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งไปอาจส่งผลให้เกิด

ความไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยกระตุ้นหากว่าพนักงานได้รับปัจจัยกระตุ้นตัวใดตัวหนึ่ง หรือ ทั้งมจะก่อให้เกิดความขยันหรือกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น

## 2.3 กลยุทธ์ในการบริหารงานญี่ปุ่น

บทความการศึกษาของชิโรกิชิ นวรัตน์ ณ อุซุซา (2549) ได้กล่าวถึงเคล็ดลับความสำเร็จของการจัดการแบบญี่ปุ่นว่าเป็นเรื่องที่เหลือเชื่อเป็นอย่างยิ่ง เพราะประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ แต่สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วจากมหันตภัยทางเศรษฐกิจครั้งร้ายแรงในฐานะประเทศที่พ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่สอง สำหรับด้านธุรกิจญี่ปุ่นก็ประสบความสำเร็จอย่างงดงามเช่นกัน จากการจัดอันดับ 50 บริษัทที่ใหม่ที่สุดในโลก ปรากฏว่ามีบริษัทข้ามชาติขนาดยักษ์ของญี่ปุ่นติดอันดับที่หนึ่งถึงห้าสิบ อยู่ถึง 8 บริษัทด้วยกัน จะมีจำนวนเป็นรองก็เพียงประเทศสหรัฐอเมริกา และ กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (EEC) เท่านั้น

นายชิโรกิชิได้แสดงความคิดเห็นต่อเกี่ยวกับการจัดรูปแบบญี่ปุ่นมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน โดยการวางแผนเป็นหน้าที่ทางการจัดการเพื่อกำหนดทิศทางเบื้องต้น และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนกำหนดวิถีทางหรือมาตรการต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. การจัดองค์การ จะเกี่ยวกับกิจกรรมหลายประการที่จำเป็นในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่เป็นทางการสำหรับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนการตั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้บังคับกับคนเหล่านั้น

### ตารางที่ 2.4 สรุปแสดงการเปรียบเทียบลักษณะกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา

แบบญี่ปุ่น	แบบอเมริกา
การทำงานตลอดชีพ	การทำงานช่วงสั้น
การประเมินงานและเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างช้า	การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างเร็ว
แนวทางอาชีพไม่เจาะจงเฉพาะด้าน	แนวทางอาชีพเฉพาะด้าน
กลไกการควบคุมทางอ้อม	กลไกการควบคุมทางตรง
การตัดสินใจแบบกลุ่มบุคคล	การตัดสินใจแบบเป็นรายบุคคล
รับผิดชอบกันเป็นทีม	รับผิดชอบงานเป็นรายบุคคล

### 2.3.1 ระบบอาวุโส

จากข้อมูลผลการศึกษาของสุพรรณา คีสิงห์ (2556) ในการวิจัยเรื่อง การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่างๆในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน พบว่า การบริหารงานภายใต้ระบบอาวุโส ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจะดำเนินต่อไปตามระยะเวลาที่ทำงานให้กับบริษัท พนักงานที่มีอายุน้อย การปรับเงินเดือนก็ขึ้นตามอายุงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะยึดถือตามระบบปฏิบัติแบบอาวุโสที่โดยมากมีการประเมินผลงานงานที่เกี่ยวข้องกับความเห็นชอบของกลุ่ม ส่วนการเลื่อนตำแหน่งนั้นมักเกิดขึ้นช้าเนื่องจากมีผลระยะยาวทั้งต่อพนักงานและต่อบริษัท โดยมองว่าการเลื่อนตำแหน่งที่ช้านั้นจะทำให้มีเวลาศึกษาพนักงานก่อนจะเข้ารับตำแหน่งใหม่ รวมถึงเป็นลักษณะของการจงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง พนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การให้ความช่วยเหลือการให้รางวัล โดยการใช้วิธีให้ทุกคนมีส่วนร่วมให้ข้อมูลแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรึกษาร่วมกันก่อนที่จะทำการตัดสินใจและผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวพนักงานทุกๆ คน

จากข้อมูลในนิตยสารผู้จัดการ (พฤษภาคม 2528) เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบญี่ปุ่น ได้กล่าวไว้ดังนี้ การบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างมนุษย์หรือแผนกบุคคลภายในบริษัท เน้นเรื่องความต้องการของพนักงานและการทำงานเป็นทีมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถ โดยมองว่าการฝึกอบรมนั้นจะทำให้พนักงานเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน และทำให้เกิดความจงรักภักดีลดการเคลื่อนย้ายไปสู่บริษัทอื่นๆ และพยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่กับบริษัทนานๆ โดยการให้ค่าตอบแทนที่สูงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ซึ่งความผูกพันลักษณะนี้จะแสดงออกมาทางนโยบายของทางบริษัท เช่น การหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง การจัดสวัสดิการให้มากกว่าที่จะทำได้ โดยกล่าวว่าบริษัทจะต้องพยายามสร้างภาพพจน์ต่อพนักงานว่าบริษัทมีความมั่นคงในการแบ่งผลกำไรมาให้พนักงาน บริษัทจะจัดสรรมาให้อย่างเต็มที่ทั้งในรูปแบบของค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ จากการที่กล่าวว่าบริษัทญี่ปุ่นจะบริหารเรื่องค่าตอบแทนโดยนำเอาอายุการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย แต่หากเป็นเรื่องประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์จะไม่มี การนับค่าประสบการณ์ให้เหมือนระบบตะวันตก นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เคยทำมาควบคู่กับอายุงาน

นอกจากนี้การบริหารงานระบบญี่ปุ่น ยังมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับบริษัทที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน ซึ่งถือเป็นปรัชญาที่สำคัญที่เน้นความเป็นกลุ่มหนึ่งของสังคม



### 2.3.2 การบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมด้านการบริหารงานบุคคลเปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นกับไทย

จากการศึกษาบทความออนไลน์ของพีรพัฒน์ (2553) เรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม การบริหารงานบุคคลเปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นกับไทย ได้มีการเปรียบเทียบแนวความคิดในการบริหารงานของคนญี่ปุ่นและการทำงานของคนไทย มีประเด็นที่ต้องพิจารณาเปรียบเทียบ 4 หัวข้อ ดังนี้

2.3.2.1 การศึกษาพัฒนาตนเอง (Development) ระบบญี่ปุ่นนั้น จะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ที่เรียกว่า On the Job Training (OJT) คือการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากงานที่ทำฝึก ให้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด แต่การศึกษาของคนไทย มักนิยมศึกษาค้นคว้าความรู้จากห้องเรียน โดยการใช้เวลาในวันหยุด เสาร์ อาทิตย์ ไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา คนส่วนใหญ่จึงเข้าใจว่า การเพิ่มวุฒิการศึกษาเป็นการสร้างโอกาส ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยที่ระบบญี่ปุ่น สนใจผลการปฏิบัติงานมากกว่าวุฒิการศึกษา ทำให้พนักงานบางคนเมื่อไม่มีโอกาสในการเติบโต หลังที่จบวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นจึงต้องการที่จะเปลี่ยนงานย้ายบริษัท

2.3.2.2 การโยกย้ายตำแหน่งงาน (Rotation) ระบบญี่ปุ่นนั้น มักจะมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่นๆ เป็นการพัฒนาตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มศักยภาพการทำงาน แต่ในการทำงานของคนไทยนั้น มักจะชอบทำงานที่ตนเองชอบ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โดยพนักงานมักเข้าใจว่า การโยกย้ายเป็นการลงโทษ บางคนเห็นว่า ถ้าได้ทำงาน ไม่ตรงสายงานที่เรียนมาแล้ว ทำให้ตนเองไม่เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialize) เช่น วิศวกรที่จบทางด้านไฟฟ้า ก็มักจะสนใจงานที่ได้ใช้ความรู้ด้านไฟฟ้า เป็นต้น หากได้ทำงาน ไม่ตรงกับที่เรียนมาหรือที่ตนเองชอบ มักจะพบว่าเขาเหล่านั้นมักจะลาจากองค์กรไป ดังนั้น นโยบายการโยกย้ายตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาศักยภาพความสามารถให้เพิ่มขึ้น จึงไม่ประสบความสำเร็จกับการทำงานของคนไทยเท่าที่ควร

2.3.2.3 การสื่อสารการรายงาน (Communication) ระบบญี่ปุ่น การสื่อสารถือว่าเป็นจุดแข็ง ของการทำงาน โดยทุกคน จะเข้าใจระบบการสื่อสารที่ดี ที่เรียกว่า Hou – Ren – So โดยจะมีการประชุม การรายงาน และการแจ้งข่าวสารทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ในการทำงานของคนไทยนั้น มักจะให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การรายงานน้อยกว่า จะรายงานเมื่อพบปัญหา หรือเมื่อถึงกำหนดในการต้อง ส่งมอบงาน ทำให้บางครั้งการติดตามแก้ไขปัญหามันทันท่วงที เกิดผลกระทบต่างๆ ตามมา เมื่อพนักงาน ไม่ค่อยรายงานผู้เกี่ยวข้อง ไม่มีการประสานงาน หรือไม่มีการปรึกษาหารือ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ต้องมีความร่วมมือในการแก้ไข จากหลายหน่วยงาน ผู้บริหารจึงมักต้องจัดให้มีการประชุม หรือมีการติดตามความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด พนักงานบางคนที่ไม่คุ้นเคย อาจเกิดความรู้สึกอึดอัดจนต้องขอลาจากองค์กรไปก็มี

2.3.2.4 การมีวินัยในการปฏิบัติงาน (Disciplinary) คนญี่ปุ่นได้รับการยอมรับว่าเป็นคนที่มีวินัยสูง ปฏิบัติงานต่างๆ โดยใช้ระบบทีมงาน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งในการทำงานและที่สำคัญคือ เรื่องวินัยในการตรงต่อเวลานัดหมาย การรักษาเวลาในการเริ่มงานและเลิกงาน แต่พื้นฐานของคนไทยนั้น มาจากการทำงานในภาคการเกษตร ชอบการสังสรรค์ รื่นเริง ชอบงานบันเทิง ร้องรำทำเพลง รักอิสระ ด้วยปัจจัยเหล่านี้ เมื่อจะต้องทำงานในภาคอุตสาหกรรม จำเป็นที่จะต้องมีการให้ความรู้ การปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยการทำงาน มีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย โดยจะต้องมีการกระตุ้น คอยย้ำเตือนอย่างสม่ำเสมอ

ในตอนท้ายของบทความเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Management) ในการบริหารงานบุคคลโดยเปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นกับไทยนี้ นายพีรพัฒน์ได้กล่าวสรุปว่า ความแตกต่างทั้ง 4 ประการนี้ คนไทยสามารถที่จะเรียนรู้และเข้าใจ ซึ่งบางองค์กรก็สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้าใกล้กับระบบญี่ปุ่นได้ แต่บางองค์กรก็ปรับเปลี่ยนเป็นระบบผสมผสานแบบไทยๆ มากกว่า ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏออกมาทำให้ องค์กรนั้นๆ เจริญเติบโตได้เช่นกัน เราในฐานะ HR คงต้องสังเกตว่าองค์กรของเรานั้นมีการปรับตัวทางวัฒนธรรมในการทำงานระหว่างญี่ปุ่นกับไทยเป็นอย่างไร จุดแข็งคืออะไรและจุดอ่อนเป็นอย่างไร จะพัฒนาต่อไปในทิศทางใด

## 2.4 การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น

### 2.4.1 ปัญหาในการทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น

จากบทความการศึกษาออนไลน์ของอาจารย์เม้ง (2555) (ที่มา: <http://www.j-campus.com/article/view.php?id=1004>) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางสรุปดังนี้

#### ตารางที่ 2.5 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานกับคนญี่ปุ่น

ปัญหา	รายละเอียด
การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษาอังกฤษไม่แข็งแรง</li> <li>- ชอบพูดญี่ปุ่นกันเอง</li> <li>- ขาดการสื่อสารที่ดีกับคนไทย การสื่อสารน้อยไป</li> <li>- การสื่อสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจน</li> <li>- การสื่อสารคลาดเคลื่อน ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน</li> </ul>

ตารางที่ 2.5 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานกับคนญี่ปุ่น (ต่อ)

ปัญหา	รายละเอียด
การแบ่งแยก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการปฏิสัมพันธ์กับคนไทย</li> <li>- คบหากันเอง</li> <li>- ไม่แชร์ข้อมูล</li> <li>- ไม่รับฟังความคิดเห็น</li> <li>- เชื่อแต่คนที่พูดญี่ปุ่นได้</li> </ul>
ขาดความยืดหยุ่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดติดกับวิธีการของตนเอง</li> <li>- เข้มงวดเกินไป</li> <li>- เคร่งครัดมากไป</li> </ul>

#### 2.4.2 ที่มาของอุปนิสัยคนญี่ปุ่น

ตารางที่ 2.6 แสดงที่มาของอุปนิสัยคนญี่ปุ่น

ปัจจัย	รายละเอียด	อุปนิสัย
ภูมิประเทศ และ ภูมิอากาศ	ประเทศเกาะ ไม่มีชายแดน ติดกับประเทศใด	- มนุษย์สัมพันธ์ไม่เก่ง กีดกันคนนอก รักพวก พ้อง คบแต่ในกลุ่ม
	มี 4 ฤดู อากาศหนาวมาก	- มีความอดทนสูง มุมานะ ใจเย็น มีวินัย - มีการวางแผน มีการเก็บออม มัธยัสถ์
	มีประชากรมาก/พื้นที่น้อย	- มีการแข่งขันสูง ต้องดิ้นรนเอาตัวรอด - ขาดแคลนทรัพยากร (เมื่อเทียบกับประชากร) - เห็นความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อม
ประวัติศาสตร์/ เชื้อชาติ	มีชนชาติเดียว คือ ชาวญี่ปุ่น	- กีดกันคนนอก รักพวกพ้อง
	ทำสงครามภายในประเทศ มาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความอดทน/มุมานะ</li> <li>- มีการวางแผน</li> <li>- มีวินัย</li> <li>- ทำงานเป็นทีม</li> <li>- มีจิตวิญญาณของความสำเร็จหน้าที่รับผิดชอบ ต่อ “หน่วยที่สังกัด”</li> <li>- มีความรักหมู่คณะ พร้อมจะเสียสละเพื่อหมู่คณะ</li> </ul>

ตาราง 2.6 แสดงที่มาของอุปนิสัยคนญี่ปุ่น (ต่อ)

ปัจจัย	รายละเอียด	อุปนิสัย
ศาสนา/ปรัชญา ความคิด และ ประเพณี วัฒนธรรม	รับวัฒนธรรมจีนมาก เช่น ศาสนาพุทธนิกายเซ็น ลัทธิเต๋า ปัจจุบัน คนญี่ปุ่นใช้ศาสนาใน การทำพิธีกรรม มากกว่า การศึกษา/ปฏิบัติตามคำสอน	- เชื่อเรื่องความซื่อสัตย์ ความกตัญญู - มีความเรียบง่าย สันโดษ ไม่ฟุ้งเฟ้อ - ไม่ทำผิด เพราะ กลัวถูกประณามจากสังคม มากกว่ากลัวผิดบาปตามมุมมองความเชื่อ ทางศาสนา
การเลี้ยงดู/ การศึกษา		- ฝึกฝนการดูแลตนเองตั้งแต่เด็ก มีวินัย อดทน - สอนให้คิดวิเคราะห์ ใช้เหตุผล มากกว่าท่องจำ - สอนให้รักการอ่าน - รักการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา - สอนให้กล้าถาม

### 2.4.3 วัฒนธรรมคนญี่ปุ่น

ตารางที่ 2.7 เปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นกับคนไทย

วัฒนธรรม	ความหมาย
วัฒนธรรมคนญี่ปุ่น	<p><b>ดอกเบญจมาศ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สุนทรียภาพ</li> <li>- เรียบร้อย เกรงใจคน</li> <li>- รักธรรมชาติ</li> <li>- ละเอียดอ่อน ละมุนละไม</li> <li>- เห็นอกเห็นใจคนอื่น</li> </ul> <p><b>ชาบูไร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เวลาบจะหิยมโหด</li> <li>- เอาจริงเอาจัง</li> <li>- เต็ดเต็ว เต็ดขาด</li> <li>- จงรักภักดีต่อนาย</li> </ul>

ตารางที่ 2.7 เปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นกับคนไทย (ต่อ)

วัฒนธรรม	ความหมาย
วัฒนธรรมคนไทย	<b>วัฒนธรรมแบบกลางๆ</b> - พอมีพอกิน - สบายๆ มีความสุขตามอัธยาศัย - รักสงบ - เดินสายกลาง - ไม่กระตือรือร้น

#### 2.4.4 ข้อแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการทำงานระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย

ตารางที่ 2.8 แสดงการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการทำงานระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย

ปัจจัย	คนญี่ปุ่น	คนไทย
อุปนิสัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนใจใฝ่รู้</li> <li>- เรียนรู้ด้วยตนเอง / รักการอ่าน</li> <li>- เรียนแบบคิดวิเคราะห์</li> <li>- ชอบจดบันทึก</li> <li>- มีการพัฒนาตลอดเวลา</li> <li>- มุ่งมั่น/เอาจริงเอาจังกับงาน</li> <li>- ชอบความสมบูรณ์แบบ</li> <li>- มีวินัย</li> <li>- ตรงต่อเวลา</li> <li>- บริหารเวลาได้ดี</li> <li>- จัดลำดับความสำคัญได้ดี</li> <li>- ทำงาน Multitask ได้</li> <li>- ใจเย็น ตัดสินใจช้า</li> <li>- ทำตามหมุดคณะ</li> <li>- ยึดระบบ ระเบียบหรือหลักการ</li> <li>- ขาดความยืดหยุ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เรียนรู้เท่าที่จำเป็น</li> <li>- ชอบถาม/ฟัง มากกว่าเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>- เรียนแบบท่องจำ</li> <li>- ไม่ชอบจดบันทึก</li> <li>- ชอบใช้จำ (แต่จำไม่ได้หมด)</li> <li>- ไม่ค่อยสนใจพัฒนา</li> <li>- พอใจเท่าที่เป็นอยู่</li> <li>- รักสบาย รักสนุก</li> <li>- ทำงานตามหน้าที่</li> <li>- ทำพอให้งานเสร็จ</li> <li>- ไม่ค่อยมีวินัย</li> <li>- ไม่ชอบอยู่ในกฎเกณฑ์</li> <li>- ไม่รักษาเวลา</li> <li>- บริหารเวลาไม่เก่ง</li> <li>- ชอบตามคำสั่ง ที่ละเรื่อง</li> <li>- ทำ Multitask ไม่ค่อยได้</li> </ul>

ตารางที่ 2.8 แสดงการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการทำงานระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย (ต่อ)

ปัจจัย	คนญี่ปุ่น	คนไทย
อุปนิสัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับตัวช้า</li> <li>- ประหยัด/มัธยัสถ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใจร้อน</li> <li>- มีความเป็นปัจเจกชนนิยมสูง (Individual)</li> <li>- ไม่ยึดติดกับกรอบ วิธีการ</li> <li>- มีความยืดหยุ่นสูง</li> <li>- ปรับตัวเก่งและเร็ว</li> <li>- ไม่ค่อยเก็บออม ใจป่า</li> </ul>
วิธีคิด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คิดวิเคราะห์</li> <li>- คิดแบบบูรณาการ</li> <li>- ใช้เหตุผลและข้อมูลประกอบการตัดสินใจ</li> <li>- คิดอยู่ในกรอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ดุลพินิจ/ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (ชอบจุดเทียน)</li> <li>- คิดสร้างสรรค์/คิดนอกกรอบ</li> </ul>
วิธีการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์</li> <li>- วางแผนระยะยาว</li> <li>- ทำงานตามลำดับความสำคัญ</li> <li>- มีระบบการทำงาน</li> <li>- ซอบป้องกันปัญหา</li> <li>- ทำงานเป็นทีม</li> <li>- ทำงานแบบบูรณาการเพื่อเป้าหมายเดียวกัน</li> <li>- คิดร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน</li> <li>- จงดีตะปุกทุกตัวที่ไต่ล้นขึ้นมา (ไม่ทำตัวเด่น จะเป็นภัย)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มองเรื่องเฉพาะหน้า</li> <li>- ไม่ชอบวางแผนระยะยาว</li> <li>- ทำงานตามสั่ง</li> <li>- ทำงานไม่เป็นระบบ</li> <li>- แก้ปัญหาเก่ง แต่คิดไม่ป้องกันก่อน</li> <li>- ทำงานเอกเทศ</li> <li>- มองเป้าหมายเฉพาะตน/กลุ่มของตน</li> <li>- ต่างคนต่างคิด</li> </ul>
จริยธรรมและคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลัวกฎ กติกาสังคม มากกว่าเรื่องบาปบุญคุณ</li> <li>- โทษตามความเชื่อทางศาสนา</li> <li>- มีความรับผิดชอบสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อเรื่องบาปบุญคุณโทษ แต่ไม่เข้มงวด/เคร่งครัด</li> <li>- ลืมน่าย ให้อภัยง่าย</li> </ul>

## 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นเป็นประเทศผู้ลงทุนรายสำคัญที่สุดในประเทศไทย คิดเป็นสัดส่วนมากกว่า 1 ใน 3 ของการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศที่เข้ามาในไทยทั้งหมด กล่าวได้ว่าการลงทุนของญี่ปุ่นที่เข้ามายังประเทศไทยกลับมาสู่ยุคของความรุ่งเรืองอีกครั้ง ผลการสำรวจของหน่วยงานของญี่ปุ่นหลายแห่ง บ่งชี้ถึงความสนใจที่เพิ่มขึ้นของนักลงทุนญี่ปุ่นต่อการลงทุนในไทย ทั้งที่เป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ และบริษัทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยนักลงทุนมองว่าไทยเป็นประเทศที่น่าลงทุนมากที่สุดแห่งหนึ่งในโลก รองจากประเทศจีน และยังระบุว่าแม้แผนการจะขยายการลงทุนในไทยเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับตัวเลขสถิติด้านการลงทุนที่เพิ่มขึ้นสูงอย่างมากในช่วงที่ผ่านมา

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2547) ได้ศึกษาวิเคราะห์ถึงทิศทางและแนวโน้มของการลงทุนโดยตรงจากประเทศญี่ปุ่น และแนวทางที่ประเทศไทยจะดำเนินยุทธศาสตร์ด้านอุตสาหกรรมและการลงทุนที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์การลงทุนในต่างประเทศของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนี้ สำหรับประเทศไทย บริษัทญี่ปุ่นยังมองว่าปัจจัยที่สนับสนุนการลงทุนในไทย ได้แก่ การมีต้นทุนแรงงานค่อนข้างต่ำ ตลาดภายในประเทศมีศักยภาพการขยายตัวดี มีฐานเครือข่ายอุตสาหกรรมสนับสนุนที่ดี เหมาะสมต่อการเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออก ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคอยู่ในเกณฑ์ดี และมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่เอื้ออำนวย ส่วนในด้านปัญหาสำคัญที่บริษัทญี่ปุ่นในไทยมักกล่าวถึงคือ ค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้น การขาดแคลนวิศวกรและช่างเทคนิค การต้องจ่ายเงินเดือนพนักงานผู้เชี่ยวชาญและระดับบริหารในอัตราสูงแต่ก็ยังคงมีการเปลี่ยนงานบ่อย ทำให้สูญเสียบุคลากรที่ผ่านการอบรมจนมีความชำนาญแล้ว

อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาเป็นรายอุตสาหกรรม จะสังเกตเห็นนอกเหนือจากกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แล้ว ยังไม่มีภาพที่ชัดเจนของอุตสาหกรรมอื่นๆที่จะเข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนต่อ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น ในระยะปานกลาง (ประมาณ 2-3 ปีข้างหน้า) หลังจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้ขยายการลงทุนเต็มรูปแบบแล้ว กระแสการลงทุนจากญี่ปุ่นอาจค่อยๆเบาบางลง

สรุปและข้อคิดเห็น ได้ว่าการลงทุนของญี่ปุ่นที่เข้ามายังประเทศไทยมีทิศทางที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ผลการสำรวจของหน่วยงานของญี่ปุ่นหลายแห่งสะท้อนว่านักลงทุนญี่ปุ่นมีแผนการที่จะลงทุนในไทยเพิ่มขึ้น โดยบริษัทญี่ปุ่นมองว่าไทยเป็นประเทศที่น่าลงทุนเป็นอันดับสองในโลก รองจากประเทศจีน

### 2.5.1 การลงทุนและรูปแบบการบริหารงานขององค์กรญี่ปุ่น

จากการศึกษาบทความออนไลน์ของพีรพัฒน์ (2549) เรื่องการลงทุนและรูปแบบการบริหารงานขององค์กรญี่ปุ่น พบว่า องค์กรญี่ปุ่นมีรูปแบบการลงทุนตามความแตกต่างตามช่วงเวลา ดังนี้

### 2.5.1.1 บริษัทข้ามชาติเข้ามาลงทุนโดยตรง

เริ่มแรกการเข้ามาลงทุนของชาวญี่ปุ่นเป็นการเข้ามาลงทุนของบริษัทข้ามชาติโดยตรง บริษัทแม่ต้องการย้ายฐานการผลิตมาสู่ภูมิภาคเอเชีย โดยประเทศไทยนั้น มีศักยภาพความพร้อมด้านทรัพยากร วัตถุดิบ แรงงาน มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าผลิตในประเทศญี่ปุ่น ดังนั้น บริษัทแม่จะส่งผู้บริหารและช่างผู้ชำนาญการเข้ามาบริหารงานตามวาระประมาณ 4 ปี

### 2.5.1.2 บริษัทของคนไทยที่ทำธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

คนญี่ปุ่นทำธุรกิจร่วมกับคนไทย ในรูปแบบของ Partnership โดยการส่งชิ้นส่วน อะไหล่ต่างๆ ที่เป็นของท้องถิ่น (Local Parts) การเติบโตของอุตสาหกรรมต่อเนื่องของบริษัทคนไทยจึงเติบโตคู่กับบริษัทข้ามชาติ ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากตัวอย่างอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่มีบริษัทของคนไทยเติบโตขึ้นหลายบริษัทด้วยกัน ทั้งนี้ เนื่องจากเริ่มแรกการเปิดอุตสาหกรรมของประเทศไทยภาครัฐมีส่วนสำคัญในการผลักดัน บังคับให้มีการผลิตโดยใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ ทำให้ธุรกิจของคนไทยเติบโตแข็งแกร่งขึ้น

### 2.5.1.3 บริษัทร่วมทุนไทยญี่ปุ่น

ต่อมาเมื่อเศรษฐกิจขยายตัว ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ประมาณปี พ.ศ. 2534 ยุคก่อนเศรษฐกิจฟองสบู่จะแตก จะมีการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาร่วมลงทุนกับบริษัทในประเทศไทยมากขึ้น บางบริษัทของคนไทยสามารถรักษาหุ้นส่วนไว้ได้ แต่บางบริษัทก็อาจจะถูกบริษัทข้ามชาติยึดครองหุ้นมากขึ้น ทำให้มีการผสมผสานการบริหารระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

ทั้งนี้นายพิรพัฒน์ได้แสดงความคิดเห็นต่อว่า ความร่วมมือเพื่อการเติบโตขององค์กรทั้ง 3 รูปแบบการลงทุนที่กล่าวมาข้างต้น จะมีการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงาน ความร่วมมือ วิธีการบริหาร เพราะแต่ละบริษัทจะผ่านร้อนผ่านฝน มีความยากลำบากร่วมสุขร่วมทุกข์กันมา ดังนั้น ต่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน หากไม่มีเรื่องราว หรือปัญหาที่จะต้องทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถึงขั้นแตกหัก การเติบโตก้าวหน้าขององค์กรก็จะขยายตัวเพิ่มขึ้นตามลำดับ

2.5.1.4 บริษัทญี่ปุ่นที่ตั้งขึ้นโดยชาวญี่ปุ่นในฐานะส่วนตัว ไม่ได้เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่โดยตรง

ปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ ที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) ที่ถดถอย เป็นสังคมที่มีผู้สูงอายุมากขึ้น ดังนั้น รัฐบาลไม่สามารถให้การช่วยเหลือชาวญี่ปุ่นได้อย่างเต็มที่ เมื่อชาวญี่ปุ่นครบเกษียณอายุ 60 ปี จึงมักจะยังต้องทำงานต่อ เพราะว่าประกันสังคมจะจ่ายเงินช่วยเหลือเมื่ออายุ 65 ปี ชาวญี่ปุ่นหลายคนจึงถูกส่งตัวไปทำงานในต่างประเทศเพิ่มขึ้น ในฐานะที่ปรึกษาหรือผู้ชำนาญการ



ชาวญี่ปุ่นหลายคนที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยแล้ว มักจะเห็นช่องทางในทางทำมาหากิน คือการตั้งบริษัทในการผลิตชิ้นส่วนให้บริษัทแม่ ซึ่งกระทำในฐานะส่วนตัว โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ขณะที่ยังไม่เกษียณอายุเตรียมการไว้ โดยการว่าจ้างบริษัทที่ตนตั้งขึ้น หรือเข้าไปร่วมลงทุนไว้ มีผลประโยชน์ทับซ้อน ใช้อำนาจในการควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการ เมื่อเกษียณอายุแล้ว ก็อาศัยความสัมพันธ์สนมคุ้นเคยกับชาวญี่ปุ่นของบริษัทแม่ ทำธุรกิจร่วมกันต่อไป ในลักษณะเอื้อประโยชน์ เพราะชาวญี่ปุ่นคนอื่นๆ ก็คาดหวังที่จะทำมาหากินต่อในประเทศไทยเช่นกัน

การกระทำเช่นนี้ ก่อนข้างอันตราย เพราะเป็นการทำธุรกิจร่วมกับบริษัทญี่ปุ่นที่ตั้งขึ้นโดยชาวญี่ปุ่นส่วนตัว ไม่ได้เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่โดยตรง ซึ่งเป็นการเอื้อประโยชน์ในฐานะส่วนตัว บางครั้งการผลิตชิ้นส่วนไม่ได้มาตรฐานตามที่บริษัทแม่กำหนด แต่ก็มีการปล่อยปละละเลยไม่เข้มงวด ทำให้การผลิตสินค้าไม่มีคุณภาพ

นายพิรพัฒน์กล่าวโดยสรุปตอนท้ายของบทความว่า การบริหารสไตล์ญี่ปุ่นนั้น มักให้ความสำคัญกับการจริยธรรม ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ แต่ในบางครั้งอาจมีจุดบกพร่องเร็วไหลได้ ไม่แตกต่างจากบริษัทสัญชาติอื่นๆ การบริหารงานบุคคล หรือ HR ช่วง 20 – 30 ปีที่ผ่านมา ก็มีพัฒนาการในทางที่ดี ชาติญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีความประนีประนอม มีความอดทนอดกลั้นสูง จนบางครั้งบางคนอาจจะมองว่า มีการตัดสินใจที่ล่าช้า ทำให้บางคนที่ไม่ชอบการรอคอย ก็จะไม่อดทนต่อวิธีการบริหาร หรือการแก้ไขปัญหาสไตล์ญี่ปุ่นแบบนี้

## 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิลพร ทวีลาภพันทอง (2556) ศึกษาเรื่อง NextGen : A global generational study 2013 โดยเป็นการศึกษาของ PwC (Pricewaterhouse Cooper Cp., Ltd.) กับ มหาวิทยาลัย Southern California และ London Business School ผ่านการสำรวจพนักงานกลุ่ม Gen-Y และ Generation อื่นๆ กว่า 44,000 คน ในบริษัทฯ PwC 18 ประเทศทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพนักงานในองค์กร ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และแรงจูงใจของคนทำงาน พบว่าคน Gen-Y เลือกรับความสมดุลมากกว่าเงินและตำแหน่ง โดยให้ความสำคัญระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวแบบ Work Life Balance ในขณะที่เดียวกันกว่าร้อยละ 60 คนกลุ่ม Gen-Y ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเชื่อว่าการได้มาซึ่งความสามารถในการผลิตไม่ได้วัดกันที่จำนวนชั่วโมงที่ใช้ทำงาน แต่อยู่ที่ผลงานมากกว่า ต่างจากคนรุ่นเก่าที่มองว่าการทำงานหนักจะนำมาซึ่งตำแหน่งและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว วิลพรกล่าวว่า คนทำงานรุ่น Gen-Y ต้องการรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมและกำหนดทิศทางบริษัทฯไปพร้อมๆ กับการเติบโตในองค์กร ผู้บริหารจะต้องตอบ โจทย์ความต้องการ

ตรงจุดนี้ และสร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม จากผลสำรวจของการศึกษาพบว่า Gen-Y กว่าร้อยละ 41 ต้องการได้รับการยอมรับจากร่วมงานและผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน เพราะคนรุ่นนี้เป็นคนที่ทำงานรวดเร็ว คาดหวังให้หัวหน้าให้การตอบรับทันที และที่สำคัญที่สุดคือการชื่นชมความสำเร็จอย่างจริงจัง และร้อยละ 37 พนักงานกลุ่ม Gen-Y มองโอกาสในการทำงานในต่างประเทศ มากกว่าคนรุ่นเก่าที่มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือย้ายถิ่นฐานห่างจากครอบครัว วิไลพร กล่าวว่า ทุกวันนี้เราจะเห็นพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนรุ่น Gen-Y เข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น เราเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์เพื่อเชื่อมความแตกต่าง และลดช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเท่าไร องค์กรก็จะยิ่งได้เปรียบการแข่งขัน ส่งผลดีทั้งในแง่การบริหารงานที่ได้ไอดีมาจากคนรุ่นใหม่ และยังรักษาคนเก่งที่เป็น Gen-Y ซึ่งเราจำเป็นต้องสร้างแรงดึงดูดเพื่อรักษา Talent ให้อยู่กับธุรกิจให้ได้

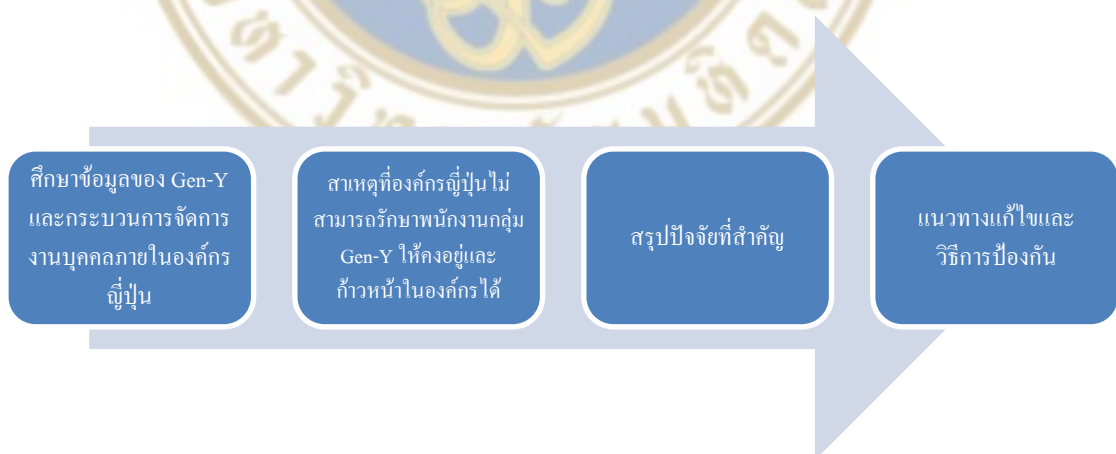


## บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามแนวทางดังนี้

1. กรอบแนวคิดงานวิจัย
2. คำถามหลัก
3. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
4. กลุ่มตัวอย่าง
5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

### 3.2 คำถามหลัก

1. แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นเป็นอย่างไร
2. อะไรคือปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ
3. อะไรคืออุปสรรคในการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น

### 3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

#### 3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กับพนักงานกลุ่ม Gen-Y ประเภทพนักงานประจำ และทำงานในองค์กรญี่ปุ่น

#### 3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลจากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสาร หนังสือ รายงานการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

### 3.4 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 30 คน ดังนี้

1. พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทอุตสาหกรรมการผลิต (10 คน)
2. พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทบริการหรือบริการสนับสนุน อุตสาหกรรม (10 คน)
3. พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทการค้าและการเงิน (10 คน)

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับวิจัยเรื่องแนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย มาจากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น เอกสาร หนังสือ รายงานการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต และการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด โดยสัมภาษณ์รายบุคคล เป็นเวลา 30 นาที และใช้คำถามอ้างอิงมาจากทฤษฎีสองปัจจัย โดยศึกษา 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในการทำงาน, ลักษณะงาน, ความสำเร็จในการทำงาน, การยกย่อง หรือการได้รับการยอมรับ, ความรับผิดชอบ และด้านปัจจัยการรักษาหรือปัจจัยอนามัย ประกอบด้วย การบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา), สภาพการทำงาน, ความมั่นคงในงาน, ค่าตอบแทน, ตำแหน่งงาน และนโยบายบริษัท โดยเครื่องมือที่ใช้สามารถแจกแจงได้ตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับ	ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
1	ความสำคัญของการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y	เอกสารและบทความ
2	ปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ	การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น
3	อุปสรรคในการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น	การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น

#### 3.5.1 รายละเอียดและคำถามการสัมภาษณ์

##### ส่วนที่ 1: เกริ่นนำ

เกริ่นนำก่อนการเริ่มสัมภาษณ์ เพื่อสร้างบรรยากาศและสร้างความเข้าใจต่อผู้สัมภาษณ์ ถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ด้วยขั้นตอนดังนี้

- กล่าวถึงที่มาของการสัมภาษณ์และที่มาของหัวข้อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้
- กล่าวถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้
- ขออนุญาตฉบับบันทึก และบันทึกเสียงผู้ให้สัมภาษณ์ และแจ้งให้ทราบถึงข้อมูลที่เป็น

ความลับต่างๆ ของผู้สัมภาษณ์ว่าไม่มีการเผยแพร่สู่ที่สาธารณะ

##### ส่วนที่ 2: คำถามในการสัมภาษณ์

ตารางที่ 3.2 แสดงคำถามในการสัมภาษณ์ โดยใช้โครงสร้างคำถามจากทฤษฎีสองปัจจัย

ตัวแปร	ตัววัด (คำถามสัมภาษณ์)
<b>ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators)</b>	
ความก้าวหน้าในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความก้าวหน้าในการทำงานในองค์กร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความพอใจในเส้นทางสายอาชีพขององค์กรในปัจจุบัน</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงานในอนาคต ขณะที่ทำงานอยู่ในองค์กรนี้มีหรือไม่ อย่างไร</li> </ol>
ลักษณะงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะงานที่ทำอยู่ปัจจุบันว่าชอบงานที่ทำอยู่หรือไม่ อย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึง โอกาสในการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการโยกย้ายงานภายในองค์กร</li> </ol>
ความสำเร็จในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความเข้าใจเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมาภายในองค์กร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความภูมิใจต่องานที่ทำภายในองค์กร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่ามองเห็น โอกาสแห่งความสำเร็จของงานที่ทำในองค์กรนี้หรือไม่</li> </ol>
การยกย่องหรือการได้รับการยอมรับ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการได้รับคำยกย่องและคำชื่นชมในด้านการทำงานภายในองค์กร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการได้รับคำยกย่องหรือชมเชยเมื่อคุณทำงานสำเร็จจากทีมและองค์กรอย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการยกย่องชมเชยนั้นว่าได้รับอย่างเหมาะสมและสม่าเสมอหรือไม่</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการสนับสนุนภายในทีมและองค์กร</li> </ol>
ความรับผิดชอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงงานที่คุณรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายขอบข่ายอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการแสดงความคิดเห็นภายในองค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 3.2 แสดงคำถามในการสัมภาษณ์ โดยใช้โครงสร้างคำถามจากทฤษฎีสองปัจจัย (ต่อ)

ตัวแปร	ตัววัด (คำถามสัมภาษณ์)
<b>ปัจจัยการบำรุงรักษาหรือปัจจัยอนามัย (maintenance factor or hygiene factor)</b>	
การบังคับบัญชา และการ ควบคุมดูแล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการองค์กรว่ามีการแสดงการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงพนักงานในองค์กรของท่านได้รับการดูแลด้วยระบบการสอนงานด้วยวิธีการใด จากใคร และได้ให้ข้อคิดหรือข้อเสนอแนะหรือไม่</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการสื่อสารเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการให้ผลการดำเนินงานรายบุคคลของพนักงานอย่างไร</li> <li>5. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และทีมงานภายในองค์กร</li> <li>6. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลที่มีผลต่อการอยู่ในองค์กร</li> </ol>
ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมของเพื่อนร่วมงานและทีม</li> <li>4. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงความพร้อมในการสนับสนุนและการช่วยเหลือกันภายในทีม</li> </ol>
สภาพการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่าสภาพการทำงานที่ดี ที่เอื้ออำนวยในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอย่างไร</li> <li>2. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรว่าเอื้ออำนวยในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอย่างไร</li> <li>3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่กระทบการทำงาน</li> </ol>

ส่วนที่ 3: พுகุญโดยภาพรวม เกี่ยวกับปัจจัยของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่น

ส่วนที่ 4: กล่าวขอบคุณ และแจ้งถึงข้อมูลที่เป็นความลับว่าข้อมูลทั้งหมดในการสัมภาษณ์ ไม่มีการเปิดเผย และส่งผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์

### 3.6 จริยธรรมในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เพื่อรักษาจริยธรรมในการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดแจ้งถึงข้อมูลที่เป็นความลับต่อผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านว่า ข้อมูลทั้งหมดในการสัมภาษณ์ไม่มีการเปิดเผย และส่งผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์

### 3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษา และการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่เดียวกัน จากนั้นทำการวิเคราะห์ประเด็นที่ได้โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น รวมไปถึงปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ ปัญหาที่พบ และแนวทางแก้ไข กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ในการอธิบายแนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ด้วยคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) การนำเสนอผลการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์
2. ความสำคัญของการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานต่อการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น
4. อุปสรรคหรือปัญหาในการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น
5. แนวทางแก้ไขปัญหา

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับองค์กร ลักษณะการจ้างงาน ถิ่นพำนักถาวร ถิ่นฐานของครอบครัวของผู้บริหารของแผนกหนึ่งในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่เป็นชาวต่างชาติจำนวน 3 คน ซึ่งจากผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติทั้งหมด 3 คน ของแผนก โดยนำเสนอข้อมูลตามตาราง

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์

ข้อมูล	รายละเอียด	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
จำนวน		10 คน	10 คน	10 คน
อายุ	23-27 ปี	6 คน	5 คน	8 คน
	28-32 ปี	3 คน	3 คน	-
	33-37 ปี	1 คน	2 คน	2 คน
เพศ	หญิง	7 คน	9 คน	5 คน
	ชาย	3 คน	1 คน	5 คน

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อมูล	รายละเอียด	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3
สถานภาพ	โสด	10 คน	9 คน	6 คน
	สมรส	-	1 คน	4 คน
	หย่า	-	-	-
ประสบการณ์ทำงาน	1-3 ปี	3 คน	2 คน	1 คน
	4-6 ปี	6 คน	8 คน	4 คน
	7-10 ปี	1 คน	-	5 คน
ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับองค์กรญี่ปุ่น	1-3 ปี	6 คน	7 คน	4 คน
	4-6 ปี	3 คน	3 คน	3 คน
	ปัจจุบัน	1 คน	-	3 คน

จากตาราง 4.1 พบว่า

1. อายุ ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 อายุระหว่าง 23-27 ปี จำนวน 6 คน, อายุระหว่าง 28-32 ปี จำนวน 3 คน และอายุระหว่าง 33-37 ปี จำนวน 1 คน กลุ่มที่ 2 อายุระหว่าง 23-27 ปี จำนวน 5 คน, อายุระหว่าง 28-32 ปี จำนวน 3 คน และอายุระหว่าง 33-37 ปี จำนวน 2 คน และกลุ่มที่ 3 อายุระหว่าง 23-27 ปี จำนวน 8 คน และอายุระหว่าง 33-37 ปี จำนวน 2 คน โดยสรุปจากทุกกลุ่มอายุ อายุระหว่าง 23-27 ปี จำนวน 19 คน, อายุระหว่าง 28-32 ปี จำนวน 6 คน และอายุระหว่าง 33-37 ปี จำนวน 9 คน
2. เพศ ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 เป็นเพศหญิง 7 คน เพศชาย 3 คน, กลุ่มที่ 2 เป็นเพศหญิง 9 คน เพศชาย 1 คน และกลุ่มที่ 3 เป็นเพศหญิง 5 คน เพศชาย 5 คน โดยสรุปรวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด เป็นเพศหญิง 21 คน และเพศชาย 9 คน
3. สถานภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 มีสถานภาพโสด 10 คน, กลุ่มที่ 2 มีสถานภาพโสด 9 คน สมรส 1 คน และกลุ่มที่ 3 มีสถานภาพโสด 6 คน สมรส 4 คน โดยสรุปรวมผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในสถานภาพโสด 25 คน และสมรส 5 คน
4. ประสบการณ์ทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่ม 1 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี 3 คน, 4-6 ปี 6 คนและ 7-10 ปี 1 คน, กลุ่ม 2 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี 2 คน และ 4-6 ปี 8 คน และกลุ่ม 3 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี 1 คน, 4-6 ปี 4 คนและ 7-10 ปี 5 คน โดยสรุปรวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี 6 คน, 4-6 ปี 18 คนและ 7-10 ปี 6 คน
5. ระยะเวลาที่ทำงานร่วมกับองค์กรญี่ปุ่นในปัจจุบัน ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่ม 1 มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับองค์กรญี่ปุ่นในปัจจุบันระหว่าง 1-3 ปี 6 คน, 4-6 ปี 3 คนและ 7-10 ปี 1 คน, กลุ่ม 2 มี

ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี 7 คน และ 4-6 ปี 3 คน และกลุ่ม 3 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี 4 คน, 4-6 ปี 3 คนและ 7-10 ปี 3 คน โดยสรุปรวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี 17 คน, 4-6 ปี 9 คนและ 7-10 ปี 4 คน

## 4.2 ความสำคัญของการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น

กล่าวถึงตลาดแรงงานในอีกไม่กี่ปีข้างหน้าคนกลุ่ม Gen-Y จะมีสัดส่วนกว่า 80% ในตลาดแรงงาน เนื่องจากคนในวัย Baby Boomers เริ่มเกษียณอายุ และเข้าสู่ยุคการทำงานของคน Gen-Y มากขึ้น ทำให้สัดส่วนวัยของคนทำงานในองค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงไป คน Gen-Y จึงเข้ามามีบทบาทและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และพร้อมก้าวสู่การเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนสำหรับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ความเชื่อ และค่านิยมของคน Gen-Y นี้ให้ได้ดีที่สุด ซึ่งการบริหารจัดการคนกลุ่ม Gen-Y ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เพราะ Gen-Y มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และไม่ยึดติดกับองค์กร คุณบวรนนท์ ทองกัลยา (2559) กล่าวว่า “ขณะนี้การดึงตัวพนักงานกลุ่ม Gen Y ด้วยการเสนอรายรับที่มากกว่าบริษัทเดิมเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพราะทุกองค์กรเห็นแก่ Gen-Y ซึ่งชอบการเติบโตของรายได้ และการไปอยู่ในจุดที่ตัวเองสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว จึงให้แต่เรื่องนี้ และสุดท้ายพนักงานกลุ่ม Gen-Y ก็จะย้ายไปที่ใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนและตำแหน่งที่เติบโตสูงกว่า ซึ่งบริษัทเหล่านั้นก็ต้องมาหาพนักงาน Gen-Y คนใหม่ และก็เป็นวงจรตลอดไป” ซึ่งนั่นก็เป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้แล้วในปัจจุบัน จากการค้นคว้าพบว่าคนกลุ่ม Gen-Y ในปัจจุบันพยายามหลีกเลี่ยงการเข้ามาทำงานในองค์กรญี่ปุ่น และคนที่เข้าไปทำงานในองค์กรญี่ปุ่นแล้ว ก็เลือกที่จะลาออกมาแล้วไปทำงานในองค์กรชาติตะวันตกแทน ทำให้จากผลอัตราการลาออกของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ขององค์กรแห่งหนึ่งแสดงให้เห็นว่า อัตราการลาออกของคนกลุ่ม Gen-Y มีสูงขึ้น และมีการหมุนเวียนเปลี่ยนการเข้าออกงานของคนกลุ่ม Gen-Y ประมาณ 2-3 ปีอย่างเห็นได้ชัด ทำให้องค์กรเสียบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถเติบโตเป็นผู้บริหารได้ในอนาคต นอกจากนี้องค์กรยังเสียต้นทุนเพิ่มขึ้นในการสรรหาบุคลากรใหม่ และเสียเวลาในการสอนงานและการพัฒนาบุคคลให้สามารถปรับตัวและทำงานต่อจากคนที่ลาออกไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามองค์กรก็ยังคงต้องการคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร เพราะปัจจุบัน Gen-Y มีสัดส่วนเป็น 1 ใน 4 ของประชากรทั้งประเทศและกำลังเข้าสู่ตลาดงาน และจะกลายเป็นผู้บริหารระดับกลางในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า หากองค์กรสามารถดึงศักยภาพของพนักงานและสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคนในวัยต่างๆ ในองค์กรได้อย่างลงตัว จะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับหากสามารถรักษานักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และเติบโตในองค์กรได้ คือ ความคิดในการทำงานจากคนรุ่นใหม่ กล่าวได้ว่ากลุ่มคน Gen-Y เหล่านี้เกิดมาในยุคที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมความรู้ต่างๆเกิดขึ้นได้ใกล้ตัวเพียงปลายนิ้วสัมผัส อีกทั้งมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษามีภาษาอังกฤษเป็นภาษารอง โดยเฉลี่ยแล้วปัจจุบันคนกลุ่ม Gen-Y นิยมเรียนต่อปริญญาโทเพิ่มพูนความรู้ เพราะมีความเชื่อที่ว่า ปริญญาใบเดียวอาจไม่พอ ความนิยมในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านใดเพียงด้านหนึ่งอาจไม่ใช่เรื่องที่น่าเป็นอีกต่อไป เพราะคนกลุ่ม Gen-Y มีความสามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน มีความรู้ความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกันได้หลายๆ เรื่อง ดังนั้นองค์กรจึงต้องการคนที่มีความสามารถและความคิดใหม่ๆเข้ามาขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและคงอยู่ในยุคดิจิทัลนี้ได้ ดังนั้นคนรุ่น Gen-Y จะดำรงชีวิตอยู่บนโลกนี้ไปอาจจะนานกว่ารุ่นก่อน เนื่องจากความก้าวหน้าของการแพทย์ หากองค์กรใดที่ปฏิเสธคนรุ่นนี้อาจประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรและเสียหายไปในที่สุด องค์กรจึงควรมีการบริหารจัดการบุคลากร Gen-Y อย่างเป็นระบบและมีวิธีบริหารจัดการอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และมีผลประกอบการที่ดีขึ้นจากความสามารถและทักษะต่างๆที่ได้กล่าวมาของคน Gen-Y

#### 4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานต่อการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น

ในส่วนนี้ผู้จัดทำได้สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งบริษัทในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปโดยอ้างอิงจากทฤษฎีสองปัจจัย และรวบรวมผลการสัมภาษณ์โดยสรุปตามหัวข้อคำถามหลักได้ดังนี้

##### 4.3.1 ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators)

###### 4.3.1.1 ความก้าวหน้าในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) และการเลื่อนลำดับชั้นอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าองค์กรควรมีการวางแผนด้านเส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจนว่าในอนาคตพนักงานจะได้อยู่ที่จุดไหนและมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนใดบ้าง ความก้าวหน้าในการทำงานผู้ให้สัมภาษณ์จะกล่าวถึงการเลื่อนลำดับชั้นว่าต้องมีในองค์กรด้วย โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่งกล่าวว่า “ความก้าวหน้าจริงๆแล้วสามารถสะท้อนออกมาได้ในรูปแบบการเลื่อนลำดับชั้น ถ้ามีโอกาสการเลื่อนลำดับชั้นอยู่เสมอ ก็ถือว่าการทำงานมีความก้าวหน้า” นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “พนักงานเอง

ก็ควรรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างดี มีเป้าหมายการทำงานในแต่ละปี และรู้ถึงวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาสู่เป้าหมายนั้นๆ”

พนักงานที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทอุตสาหกรรมการผลิต มองว่าองค์กรมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างช้าๆ เนื่องจากองค์กรมีการนำระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรมาพิจารณาด้วย ซึ่งต่างจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทบริการหรือบริการสนับสนุน อุตสาหกรรมที่มองว่า องค์กรสามารถให้ความก้าวหน้าในการทำงานได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถและการสนับสนุนจากหัวหน้า ในขณะที่พนักงานที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทการค้าและการเงิน มองว่าการเลื่อน ลำดับชั้นไปได้อย่างช้าๆ เนื่องจากในธุรกิจธนาคารหรือการเงินมีคนจำนวนมาก ลำดับชั้นในองค์กรสูง และมีการนำระยะเวลาการทำงานในองค์กรมาเป็นปัจจัยในการเลื่อนลำดับชั้น

สำหรับความพอใจในเส้นทางสายอาชีพของคนกลุ่ม Gen-Y นั้น จากที่ได้ไปสัมภาษณ์พบว่า หากพนักงานคนไหนได้ทำงานที่ตนเองชอบ หรือตรงตามสายอาชีพที่ตนเรียนมา พนักงานท่านนั้นจะมีความพอใจในงานค่อนข้างมาก แต่ทั้งนี้ความพอใจในงานนั้นไม่ใช่ความพอใจในเส้นทางสายอาชีพ เพราะหากงานประเภทนั้นมีสายอาชีพที่ค่อนข้างแคบ เติบโตได้ยาก จะทำให้คนกลุ่ม Gen-Y เริ่มรู้สึกอยากเปลี่ยนงาน และรอโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้ตนเองได้เติบโต แม้ว่าจะพอใจกับงานที่ทำอยู่ก็ตาม จากการสัมภาษณ์คนกลุ่ม Gen-Y อยากมีส่วนร่วมในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ ภายในทีม มากกว่าการรับคำสั่งจากหัวหน้าแล้วนำมาปฏิบัติอย่างเดียว เพราะต้องการความท้าทายและอยากมีส่วนร่วม และเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

ผลการสัมภาษณ์เรื่องความก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นพบว่า พนักงานเห็นความก้าวหน้าของตัวเอง แต่ยังไม่ชัดเจนมากนัก เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งโดยมีจำนวนอายุงานมาพิจารณาร่วมอยู่ด้วย ดังนั้นหากคน Gen-Y ต้องการเติบโตจึงต้องรอระยะเวลาที่เหมาะสมแม้ว่าจะมีผลงานที่โดดเด่นก็ตาม ทั้งนี้คนที่มีความสามารถที่โดดเด่นอย่างแท้จริง เท่านั้นถึงจะได้เลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วซึ่งมีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย และต้องเป็นที่ยอมรับจากคนหลายภาคส่วน ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งที่ต้องรอเวลา ทำให้คนกลุ่ม Gen-Y มองว่าหากพวกเขาต้องการเติบโตเร็ว การหางานใหม่ดูเป็นวิธีการที่ดีกว่าการรอเวลาที่เหมาะสม ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “เดี๋ยวนี้มีบริษัทเกิดขึ้นเยอะแยะ เราไม่จำเป็นต้องรอการเติบโตช้าขนาดนี้แล้ว ถ้าอยากเติบโตเร็ว การลาออกไปที่ใหม่ให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะเร็วกว่า” นอกจากนี้โอกาสในความก้าวหน้าของพนักงานยังขึ้นอยู่กับกรมอบหมายงาน และโอกาสที่ได้รับจากหัวหน้างานอีกด้วย เพราะคนกลุ่ม Gen-Y มองว่าการได้รับความสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญ หากหัวหน้างานไว้วางใจให้พนักงานกลุ่มนี้รับผิดชอบงานที่มากขึ้น มีส่วนสำคัญในงานต่างๆมากขึ้น จะทำให้เขารู้สึกมีส่วนร่วม เห็นความสำคัญของตัวเองในงาน และอยากเติบโตในองค์กรนี้มากขึ้น

#### 4.3.1.2 ลักษณะงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พนักงานกลุ่ม Gen-Y พอใจกับงานที่ทำอยู่ หากงานนั้นเป็นงานที่เขาตัดสินใจเลือกทำด้วยตัวเอง เพราะมีบางส่วนที่เลือกทำงานหนึ่งมาแล้วแต่พอได้ทำงานจริงไม่เหมือนกับที่ได้ตกลงไว้ตอนแรก ซึ่งพนักงานกลุ่ม Gen-Y มักเลือกงานที่ตนเองชอบอยู่แล้ว หากงานใดที่พนักงานไม่ชอบ คนกลุ่มนี้จะขอเปลี่ยนงานไปแผนกอื่น หรือลาออกจากรองค์กรแล้วหางานใหม่เอง

โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ปกติองค์กรญี่ปุ่นเปิดโอกาสให้พนักงานหมุนเวียนงานเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการหมุนเวียนงานภายในแผนก หรือต่างแผนก แต่พนักงานจะสามารถย้ายไปงานใหม่ได้นั้นขึ้นอยู่กับสามปัจจัย

- ปัจจัยแรกคือ ความรู้และความสามารถของตัวเอง ว่าสามารถทำงานนั้นได้หรือไม่ เพราะงานบางตำแหน่งเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง จึงจำเป็นต้องได้รับคนที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาทำงาน
- ปัจจัยที่สองคือ หัวหน้างาน กล่าวคือมีพนักงานบางกลุ่มที่ไม่สามารถหมุนเวียนงานได้ เนื่องจากหัวหน้างานไม่อนุญาต เพราะกลัวสูญเสียบุคลากรในทีมไป
- ปัจจัยที่สามคือ ตำแหน่งงานนั้นต้องว่างอยู่ และสามารถรับคนในทีมมาเพิ่มได้
- มีการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งเพิ่มเติมว่า “ถ้ามีองค์กรบางทีการจะไปขอย้ายแผนกเป็นเรื่องยาก เพราะถ้าหากเขาไม่อนุญาตหัวหน้าบางคนจะมองไปอีกว่าลูกน้องคนนี้ไม่ผูกพันกับทีมและองค์กร อาจส่งผลคือหน้าที่การงานในอนาคตอีกด้วย เพราะหัวหน้าจะคิดว่าคนนี้จะอยู่ไม่นาน พร้อมลาออกทุกเมื่อ”

#### 4.3.1.3 ความสำเร็จในงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความหมายของความสำเร็จในงานว่า เป็นการทำงานที่เราได้ตั้งเป้าหมายไว้ในตั้งแต่แรก และสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยพนักงานเองได้ลงมือทำหน้าที่อย่างเต็มที่ ได้รับการประเมินผลงานที่ดี และผลตอบแทนที่ดีขึ้น จนไปถึงการเลื่อนลำดับขั้นจากหัวหน้าเป็นที่ชื่นชมของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง ทำให้ทุกคนที่ร่วมงานมีความสุขเมื่อได้ร่วมงานด้วย

พนักงานที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ประเภทอุตสาหกรรมการผลิต และประเภทการบริการหรือบริการการสนับสนุนอุตสาหกรรมมองว่าขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมาย และโอกาสที่หัวหน้าได้ให้พนักงานทำและตัดสินใจ ต่างกับพนักงานที่ทำงานองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทการค้าและการเงินมองว่า Gen-Y ยังเป็นวัยเริ่มต้นของการทำงาน ดังนั้นยังไม่มีโอกาสได้สร้างความสำเร็จหรือจับงานที่เป็น Project มากนัก

เมื่อถามถึงความภูมิใจในงานที่ทำในองค์กรผู้ปุ่นพบว่า หากงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ชอบ พนักงานกลุ่มนั้นจะมีความภูมิใจในการทำงาน นอกจากนี้การได้ทำในองค์กรที่มีขึ้นเสียงหรือมีภาพลักษณ์ที่ดี ก็จะยิ่งทำให้พนักงานเหล่านี้ภูมิใจมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าหากพนักงานได้ทำในงานที่ไม่ชอบ หรือรู้สึกว่าการเหล่านี้เป็นงานที่ไม่ท้าทาย เขาจะรู้สึกเฉยๆ ไปจนถึงไม่ภูมิใจในงานที่ทำอยู่

โอกาสที่จะประสบความสำเร็จด้านการทำงานในองค์กรผู้ปุ่น จากกลุ่มตัวอย่างตอบว่ามีอยู่บ้าง ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเส้นทางสายอาชีพที่องค์กรมีให้ รวมไปถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรในตลอะปีด้วยว่ามีแผนการอย่างไร และวิธีการใดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงพนักงานกลุ่ม Gen-Y เหล่านี้สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้มากน้อยแค่ไหน ทั้งนี้ทั้งนั้นคนกลุ่ม Gen-Y มองว่าจำนวนปีที่อยู่ในองค์กรยังคงมีส่วนสำคัญในการได้รับโอกาสในการทำงานในองค์กร เพราะองค์กรผู้ปุ่นมักให้โอกาสคนที่อยู่กับองค์กรมานานกว่าเสมอ

#### 4.3.1.4 การยกย่อง หรือ การได้รับการยอมรับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่อง หรือการได้รับการยอมรับว่าเป็นการที่ทำงานได้สำเร็จ และได้รับคำชื่นชมจากคนรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง ซึ่งงานที่ทำนั้น เป็นงานที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

พนักงานที่ทำงานองค์กรชาติผู้ปุ่น ประเภทอุตสาหกรรมการผลิต กล่าวว่า หัวหน้ามีการให้ Feedback ผ่านอีเมลล์เป็นส่วนมาก และมีการ Feedback เกี่ยวกับผลงานของพนักงาน ทุกครั้งปีและปลายปี แต่บางครั้งอาจทำเพียงครั้งเดียวคือปลายปี ส่วนพนักงานองค์กรชาติผู้ปุ่น ประเภทบริหารหรือบริการสนับสนุนอุตสาหกรรมกล่าวว่า หากเป็นสายงานที่ต้องทำ Project กับหัวหน้าอย่างใกล้ชิด จะมีโอกาสได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าอย่างไม่เป็นทางการมากกว่า สำหรับ Feedback ผลงานปลายปี จะได้รับ Feedback ทุกครั้งปีและปลายปี แต่บางครั้งอาจทำเพียงครั้งเดียวคือปลายปี ส่วนพนักงานที่ทำงานองค์กรชาติผู้ปุ่น ประเภทการค้าและการเงินกล่าวว่า การให้ Feedback ผลงานปลายปี จะได้รับ Feedback ทุกครั้งปีและปลายปี แต่บางครั้งอาจทำเพียงครั้งเดียวคือปลายปีเช่นกัน

สำหรับองค์กรผู้ปุ่น จากที่ได้สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าหัวหน้ามีการให้การยกย่องและชื่นชมกับพนักงานบ้างเมื่อทำงานดี โดยส่วนมากแล้วหัวหน้าจะให้คำยกย่องชมเชยพนักงานน้อยพร้อมกับการให้ Feedback พนักงาน หรือทางอีเมลล์ผ่านงานนั้นๆ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “หัวหน้าคนผู้ปุ่นไม่ค่อยมีเวลามากมายด้วย ส่วนมากจะมีงานค่อนข้างเยอะ จะได้คุยเรื่องผลงานกันก็ตอนประเมินผลปลายปี” ทั้งนี้จากการสอบถามการให้คำยกย่อง หรือการได้การยอมรับจากหัวหน้านั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของหัวหน้าแต่ละคนเป็นสำคัญ และโอกาสในการพูดคุยกับลูกน้องเพียงแต่การทำงานของคนผู้ปุ่นเป็นสไตล์ที่ทำงานหนัก งานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก จึงทำให้ความสำคัญในการให้คำชมเชยเพื่อสนับสนุนกำลังใจในการทำงานของลูกน้องสำคัญเป็นลำดับรองลงมา

สำหรับ Gen-Y เองมองว่าการได้รับคำยกย่อง หรือการยอมรับจากหัวหน้าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากคิดว่าเมื่อเขาได้รับ Feedback จากหัวหน้า จะทำให้เขารู้ว่าสิ่งที่เขานั้น ทำถูกหรือไม่ ควรแก้ไขอย่างไร ทำให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y รู้สึกถึงการทำงานเป็นทีม และได้รับคำสนับสนุนจากหัวหน้าอยู่เสมอ

#### 4.3.1.5 ความรับผิดชอบ และ อำนาจในการตัดสินใจ

ในองค์กรญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พนักงานทุกกลุ่มอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สำหรับเรื่องความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจในองค์กรญี่ปุ่นนั้น เนื่องจากมีการทำงานที่เป็นระบบขั้นตอน ทำให้พนักงานในองค์กรมีความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจเพียงเฉพาะหน้างาน หรือขอบเขตที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น พนักงานไม่สามารถตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เอง ยิ่งหากการตัดสินใจเหล่านั้นมีหลายส่วนที่เกี่ยวข้อง และส่งผลถึงบุคคลหรือฝ่ายอื่น พนักงานจะแจ้งเรื่องถึงหัวหน้าให้ช่วยในการตัดสินใจ แต่มีบางกรณีที่พนักงานมีหัวหน้าคนไทยเป็นหัวหน้าลำดับที่หนึ่ง และมีหัวหน้าคนญี่ปุ่นเป็นหัวหน้าลำดับที่สอง พบว่าหัวหน้าคนญี่ปุ่นปล่อยให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ ขอเพียงแค่งานนั้นสำเร็จ แต่พนักงานก็ยังไม่สามารถตัดสินใจได้ เนื่องจากหัวหน้าคนไทยยังจำกัดขอบเขตการตัดสินใจอยู่ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “หัวหน้าคนไทยบางครั้งต้องการทราบเรื่องราวก่อนที่จะเรื่องการทำงานต่างๆ จะไปถึงหัวหน้าคนญี่ปุ่น ดังนั้นการตัดสินใจบางครั้งก็โดนปิดกั้นตั้งแต่หัวหน้าคนไทยแล้ว”

หากถามถึงระดับความสามารถในการแสดงความคิดเห็น จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตอบเป็นเสียงเดียวกันว่าในองค์กรยังไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเรื่องต่างๆ เท่าไหร่สัก หากมีการแสดงความคิดเห็นก็ไม่เป็นผลอะไร เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจต่างๆ อยู่ที่ผู้บริหารทั้งหมดแล้ว แม้ว่าจะมีการให้แสดงความคิดเห็นแต่คนกลุ่ม Gen-Y ก็มองว่าไม่เกิดประโยชน์ เพราะผู้บริหารก็ไม่ได้รับฟังอยู่ดี อาจทำให้เกิดการเจ็บตัวและเป็นผลเสียมากกว่า ในอีกด้านหนึ่งผู้บริหารและหัวหน้ามองว่าอาจเป็นการทำตัวไม่เห็นด้วยกับองค์กร กลุ่ม Gen-Y จึงเลือกที่จะอยู่นิ่งๆ ไม่แสดงความคิดเห็น

### 4.3.2 ปัจจัยการรักษาหรือปัจจัยอนามัย (maintenance factor or hygiene factor)

#### 4.3.2.1 การบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล

จากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรญี่ปุ่นมีเส้นการบังคับบัญชา (Line of Command) ชัดเจนทุกองค์กร หัวหน้าทุกคนทราบว่าคนไหนคือลูกน้อง ไม่มีการสั่งงานข้ามเส้นสาย การบังคับบัญชากัน การทำงานภายในทีมเป็นระบบ ทุกคนรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเอง ชัดเจน รวมไปถึงทราบว่าในทีมนี้ใครดูแลรับผิดชอบส่วนใด



สำหรับระบบการสอนงานภายในองค์กรถือว่ายังมีอยู่น้อย มีเพียงระบบการ Orientation สำหรับพนักงานใหม่ นอกนั้นก็กว่า 70% ของกลุ่มตัวอย่างจะให้การตอบว่าไม่ได้รับการ On The Job Training ที่เป็นระบบมากนัก ไม่มีการรายงานผลต่อฝ่ายบุคคล หรือการติดตามการทำงานแต่อย่างใด แต่จะเป็นการสอนงานจากรุ่นพี่ หรือคนที่เคยทำงานในส่วนนั้นแบบทั่วไปมากกว่าการทำระบบ On The Job Training ซึ่งคนกลุ่ม Gen-Y มองว่าการมีระบบการสอนงานรูปแบบต่างๆ เช่น On The Job Training , Mentoring , Coaching และอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรญี่ปุ่น เพราะองค์กรเน้นงานที่ผลลัพธ์และวิธีการ คนในองค์กรมีลักษณะทุ่มเทให้กับการทำงานมาก ยิ่งหากเป็นกลุ่ม Gen-Y ที่เป็นเด็กจบใหม่ มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ยังไม่มีความรู้หรือต้องใช้เวลาในการปรับตัวสู่สภาพการทำงานค่อนข้างมาก ดังนั้นคนกลุ่มนี้จึงมองว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ นั้น ระบบการสอนงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งการมีระบบการสอนงานทำให้คนกลุ่ม Gen-Y รู้สึกถึงการได้รับการดูแลจากทีม ได้รับความสัมพันธ์ที่ดีจากทีม และรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันภายในทีม ถือว่าเป็นอีกหนึ่งวิธีในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

เรื่องการสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มธุรกิจการผลิตจะใช้วิธีการ Townhall ช่วงต้นปีเท่านั้น ส่วนธุรกิจบริการและการสนับสนุนอุตสาหกรรมกับธุรกิจการค้านอกจากจะใช้วิธีการ Townhall แล้วจะมีการอีเมลล์สื่อสารกับพนักงานอีกครั้ง ส่วนธุรกิจการเงินและธนาคาร จะใช้วิธีการ Townhall, อีเมลล์ และมีนิตยสารองค์กรสื่อสารกันภายใน

สำหรับการให้ Feedback จากหัวหน้าผู้ลูกน้องจะมีการทำช่วงปลายปี จะมีบางองค์กรที่ทำทุกครึ่งปี และปลายปี ซึ่งในกรณีนี้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างพบว่าขึ้นอยู่กับสไตล์การทำงานของหัวหน้าและรูปแบบการประเมินผลของแต่ละองค์กรมากกว่าว่าให้ความสำคัญกับการให้ Feedback ลูกน้องมากน้อยแค่ไหน ซึ่งจากที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นคือ กลุ่มคน Gen-Y ชอบการได้รับ Feedback จากหัวหน้า เพราะทำให้เขารับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้น ทำถูกหรือไม่ ควรแก้ไขอย่างไร ทำให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y รู้สึกถึงการทำงานเป็นทีม และได้รับคำสนับสนุนจากหัวหน้าอยู่เสมอ

ลักษณะผู้นำองค์กรญี่ปุ่นจากการสัมภาษณ์พบว่า ลักษณะผู้นำส่วนมากเน้นที่ผลลัพธ์ การทำงานมีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน ทีมงานภายในองค์กรอยู่กันแบบครอบครัว เหมือนกับการทำงานในองค์กรไทย ทุกคนในทีมมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนกันภายในทีม สำหรับคนกลุ่ม Gen-Y มองว่าความสัมพันธ์ภายในทีมเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกๆ ของการทำงาน เพราะเชื่อว่าต่อให้การทำงานไม่ดี ไม่ได้ทำงานในสิ่งที่ชอบ แต่หากมีเพื่อนร่วมงานหรือทีมที่ดี ก็ทำให้การทำงานเจอสิ่งที่ดีอยู่บ้าง และทำให้เกิดความสุขในการทำงานได้ แต่เมื่อถามถึงความสัมพันธ์

ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นในองค์กรพบว่ายังมีช่องว่างระหว่างกันอยู่ เหตุผลเพราะภาษาที่ใช้ในการสื่อสารที่ส่วนมากใช้ภาษาอังกฤษที่เป็นอุปสรรคในการสื่อสาร ทำให้เห็นว่าสำหรับองค์กรญี่ปุ่น คนที่มีความสามารถด้านภาษาญี่ปุ่น และภาษาอังกฤษจะมีความได้เปรียบในการทำงานมากกว่า เนื่องจากสามารถสื่อสารพูดคุยกับหัวหน้างานชาวญี่ปุ่นได้รู้เรื่องและมีความเข้าใจความต้องการของหัวหน้ามากกว่าคนที่ไม่มีความสามารถทางด้านภาษา รวมไปถึงความสามารถในการเจริญเติบโตในอนาคต บางองค์กรกำหนดความสามารถด้านภาษาไว้เป็นองค์ประกอบหลักในการเลื่อนตำแหน่งด้วย

#### 4.3.2.2 สภาพการทำงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง Gen-Y ทุกกลุ่มอุตสาหกรรมได้ให้คำตอบเป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ดีว่าสภาพแวดล้อมต่างๆต้องสนับสนุนต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น ขนาดพื้นที่ต้องไม่แออัดคับแคบ มีจุดพักผ่อนให้กับพนักงาน ให้มีพื้นที่ได้ผ่อนคลายความคิด อารมณ์ต่างๆ ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี แสงสว่างเพียงพอ ความเย็นของเครื่องปรับอากาศอยู่ในระดับพอเหมาะ ซึ่งการออกแบบสภาพการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นจะเป็นแบบเปิดพื้นที่ พนักงานแต่ละทีมนั่งเป็นโซน โดยหันหน้าเข้าหากัน และมีหัวหน้าในแต่ละทีมนั่งหัวโต๊ะหรือบริเวณใกล้ๆ แต่อยู่ในลักษณะที่เมื่อเดินผ่านก็สามารถรับรู้ได้ว่าใครคือหัวหน้าทีมนั้น ผู้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “รู้สึกอึดอัด คุยอะไรไม่ได้ อยากมีช่วงเวลาได้พักผ่อนบ้าง แต่การจัด Layout แบบนี้ทำให้เห็นหน้าหัวหน้าตลอดเวลา คุยอะไรกันต้องระวัง” แต่ในอีกด้านหนึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานกลุ่ม Gen-Y บางส่วนชอบการจัดโต๊ะแบบนี้เนื่องจากทำให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทันที เกิดความใกล้ชิดสนิทสนม หากองค์กรจัดให้แต่ละแผนกที่มีงานต้องติดต่อกันบ่อยๆ อยู่ใกล้ๆกัน จะทำให้สามารถติดต่อสื่อสารทำงานข้ามแผนกได้ดียิ่งขึ้น ลดต้นทุนในการจ้างเด็กประเภทสัญญาจ้างมาเดินเอกสาร เพราะบางองค์กรแต่ละแผนกจัดห่างกันเป็นพื้นที่ส่วนตัว และอยู่คนละชั้น ทำให้ต้องเพิ่มต้นทุนในการจ้างเด็กเดินเอกสาร นอกจากนี้ดีไซเนอร์ญี่ปุ่นส่วนมากจะเป็นโทนสีขาว ครีม การตกแต่งไม่ทันสมัยมากนัก ต้องใช้เวลานานกว่าจะตัดสินใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง บางที่ใช้เวลากว่าสิบปียังไม่ปรับปรุงสถานที่ทำงาน

#### 4.3.2.3 ความมั่นคง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง Gen-Y ในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับความหมายของความมั่นคงว่าเป็นการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อพร้อมในการรับโอกาสที่ดีในการทำงานเสมอ อีกทั้งองค์กรยังมีเส้นทางสายอาชีพที่ดีให้กับพนักงาน ให้พนักงานไม่อยู่คงที่ มีผลงานและการเติบโตในองค์กร แต่ความมั่นคงนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับตัวเราแล้ว ยังขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กรด้วย เพราะกลยุทธ์ต่างๆ ก็ส่งผลถึงความ

อยู่รอดขององค์กรเช่นกัน ในอีกมุมหนึ่งมองว่า หากในขณะนั้นองค์กรอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดี แต่องค์กรก็เลือกที่จะรักษาพนักงานเอาไว้ โดยไม่ไล่ออกนั้นก็คือความมั่นคงในงานอีกเช่นกัน

ทั้งนี้ความคาดหวังของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ต่อองค์กรที่ทำงานอยู่มีน้อย แม้ว่าจะทราบว่าองค์กรมีความมั่นคงในด้านของผลประกอบการ รายได้ และสวัสดิการต่างๆ แต่พนักงานกลุ่ม Gen-Y ยังไม่แน่ใจเรื่องของเส้นทางสายอาชีพของตนเอง ทำให้ไม่ได้มีการวางแผนอนาคตของตนเองไว้กับองค์กรมากนัก เพราะมองว่าหากอยู่องค์กรเดิวนานๆ จะทำให้เติบโตช้ากว่าการลาออกแล้วไปเติบโตในองค์กรอื่น

#### 4.3.2.4 ค่าตอบแทน

องค์กรญี่ปุ่นเป็นองค์กรที่ให้ฐานเงินเดือนน้อยกว่าอุตสาหกรรมอื่น แต่องค์กรญี่ปุ่นมีสวัสดิการต่างๆ ที่ให้มากและมั่นคง เมื่อดูเงินเดือนและสวัสดิการโดยรวมแล้ว ถือว่าองค์กรญี่ปุ่นให้ผลตอบแทนได้ดี เพราะองค์กรมีการศึกษาเงินเดือนและสวัสดิการเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมตนเองอยู่เสมอ และมีการปรับฐานเงินเดือนขึ้นทุกปีอย่างเหมาะสม ขึ้นอยู่กับผลประกอบการของแต่ละปี เพียงแต่พนักงานในองค์กรไม่ทราบโครงสร้างเงินเดือน และบางส่วนไม่แน่ใจว่าโครงสร้างเงินเดือนในองค์กรยุติธรรมหรือไม่ เพราะจากการสัมภาษณ์ตัวอย่างกลุ่มพนักงาน Gen-Y พบว่าบางตำแหน่งที่มีลูกน้อง บางคนก็ไม่ทราบว่าลูกน้องตนเองได้เท่าไหนเช่นกัน กล่าวโดยรวมคือ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานกลุ่ม Gen-Y ยังไม่ได้มีความสนใจเรื่องของเงินเดือนมากนักในช่วงการทำงานแรกๆ เนื่องจากต้องการหาประสบการณ์ในการทำงาน เน้นการเพิ่มศักยภาพ และการคิดวิเคราะห์ในประสบการณ์ทำงานมากกว่า แล้วเมื่อโตขึ้นจึงค่อยมานั่งเป้าหมายในการทำงาน โดยดูเรื่องขององค์กรและเงินเดือน สวัสดิการต่างๆ อีกครั้ง

สำหรับพนักงานที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ประเภทการบริการหรือบริการสนับสนุนอุตสาหกรรมจะต่างกับอุตสาหกรรมประเภทอื่นเรื่องค่าตอบแทนในส่วยรายได้อื่นๆ โดยมองว่าองค์กรชาติตะวันตกจะให้รายได้ในส่วนนี้เยอะกว่าองค์กรชาติญี่ปุ่นรวมถึงสวัสดิการอื่นๆ จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า เช่น ค่าคอมมิชชั่น ค่าอาหาร เป็นต้น

#### 4.3.2.5 ตำแหน่งงาน

สำหรับพนักงานในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมกลุ่ม Gen-Y มองว่าตำแหน่งงานที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน โดยมองว่าองค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่ดีอยู่แล้ว ส่วนงานในส่วนที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่นั้นเหมาะสมกับตำแหน่งงาน อำนาจการทำงานอยู่ในกรอบชัดเจน

#### 4.3.2.6 นโยบายบริษัทฯ

องค์กรญี่ปุ่นมีการอธิบายนโยบายบริษัทฯ และกฎระเบียบต่างๆ ในวันแรกที่เข้างานมาด้วยวิธีการ Orientation แต่หลังจากนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละวัฒนธรรมองค์กรและของแต่ละบริษัทฯ ในการสื่อสารนโยบายต่างๆ แก่พนักงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารกันภายในองค์กรญี่ปุ่นมีน้อยมาก การจัดการประชุมบ่อยครั้งที่ให้เพียงระดับผู้จัดการขึ้นไปเข้าประชุม และให้ผู้จัดการกระจายสารต่างๆ ต่อให้กับลูกน้องในทีมตัวเองแทน ปัญหาจึงเกิดที่หัวหน้าแต่ละทีมอาจไม่มีเวลามากพอในการกระจายข้อมูลนั้นๆ ต่อ ทำให้พนักงานในระดับช่วงอายุ Gen-Y ไม่ได้รับข่าวสารนโยบายต่างๆ ของบริษัทมากนัก ทราบเพียงปากต่อปากเท่านั้น อีกทั้งองค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เป็นความลับมาก ทำให้การสื่อสารเรื่องราวต่างๆ มีปัญหา เนื่องจากไม่มีการจัดลำดับชั้นข้อมูลที่เป็นความลับชัดเจน

นอกจากนี้ความรู้สึกของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ต่อนโยบายและกฎระเบียบของบริษัทฯ ให้ความคิดเห็นว่ามีมากเกินไป โดยเฉพาะเรื่องความไม่ยืดหยุ่น เช่น การเข้า-ออกเวลาทำงาน พนักงานต้องเข้ามาลงชื่อทำงานตามเวลาที่กำหนด ในรูปแบบ แตะบัตรพนักงาน แสกนนิ้ว หรืออื่นๆ แล้วเก็บเวลาเข้าออกงานไปรวมกับการประเมินผลปลายปี ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าทุกคนยกเรื่องนี้เป็นเสียงเดียวกันว่าไม่ยุติธรรมกับการทำงาน เพราะมองว่าแม้ว่าเราจะทำงานดีแค่ไหนก็ตามแต่หากเรามาสาย ผลการประเมินงานเราก็ได้พอๆ กับคนที่ทำงานกลางๆ แต่มาตรงเวลาอยู่ดี ทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งพนักงานกลุ่ม Gen-Y มองว่ากฎระเบียบขององค์กรญี่ปุ่นมีมากเกินไปไม่เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตของคนยุคสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับความสามารถในการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายต่างๆ ภายในองค์กรนั้น มีเปิดช่องทางน้อย อีกทั้งกลุ่มพนักงาน Gen-Y มองว่าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นที่มีมานาน หากต้องการเปลี่ยนแปลง คงต้องทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นความสำคัญก่อนถึงจะดีกว่า

#### 4.3.3 สรุปเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

เพื่อแยกให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างของแต่ละปัจจัยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่ม Gen-Y โดยแยกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คือ พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทอุตสาหกรรม การผลิต (10 คน)

กลุ่มที่ 2 คือ พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทบริการหรือบริการสนับสนุนอุตสาหกรรม (10 คน)

กลุ่มที่ 3 คือ พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรชาติญี่ปุ่น ประเภทการค้าและการเงิน (10 คน)

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

ตัวแปร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
<b>ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators)</b>			
ความก้าวหน้าในการทำงาน	มีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างช้าๆ เพราะการเลื่อนลำดับขั้นให้มีความสำคัญกับผลงานและระยะเวลาการทำงานในองค์กรเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา	มีความก้าวหน้าในการทำงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถและการสนับสนุนจากหัวหน้า หากเป็นสายงานที่มีเป้าหมายเป็นยอดขายหรือตัวเลขจะมีความกดดันสูง	มีความก้าวหน้าในงาน แต่การเลื่อนลำดับขั้นเป็นไปได้อย่างช้าๆ เนื่องจากในธุรกิจธนาคาร หรือการเงินมีคนจำนวนมาก ลำดับขั้นองค์กรสูง และมีการนำระยะเวลาการทำงานในองค์กรเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาการเลื่อนลำดับขั้น
ลักษณะงาน	ความพอใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำขึ้นอยู่กับความพึงพอใจส่วนบุคคล และการวางแผนอนาคตด้านการทำงานของแต่ละบุคคล		
ความสำเร็จในการทำงาน	ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมาย และโอกาสที่หัวหน้าได้ให้พนักงานทำและตัดสินใจ	Gen-Y ยังเป็นวัยเริ่มต้นของการทำงาน ดังนั้นงานจะอยู่ในฝั่ง Operations และงาน Routine อยู่กับเอกสารจำนวนมาก ดังนั้นยังไม่มีโอกาสได้สร้างความสำเร็จหรือจับเป็นงาน Project มากนัก	

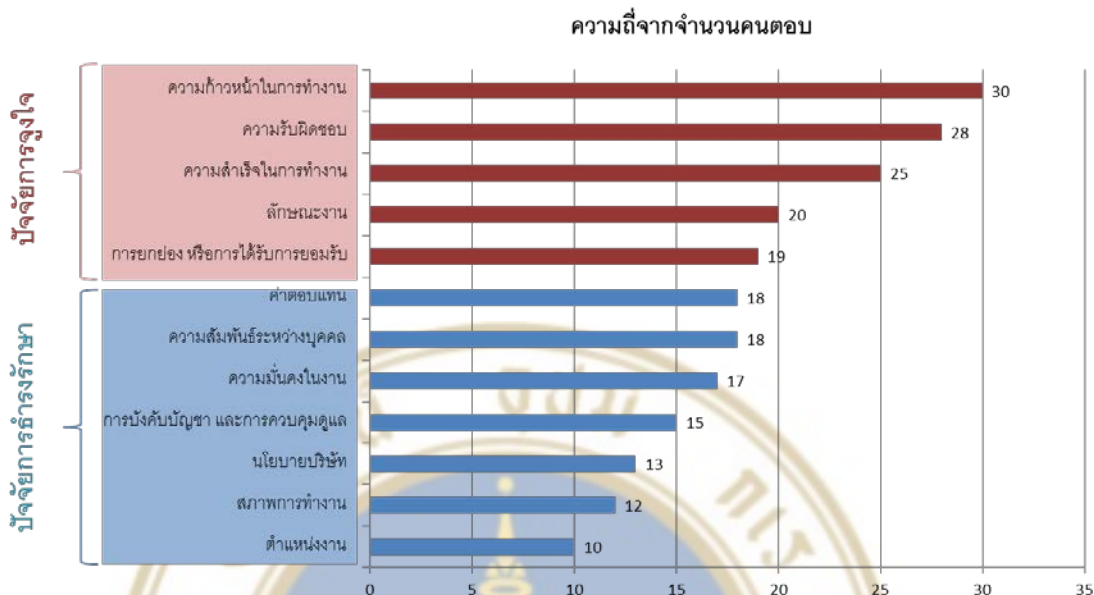
ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น ประสบความสำเร็จในแต่ละกลุ่มธุรกิจ (ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
การยกย่อง หรือการได้รับการยอมรับ	หัวหน้ามีการให้ Feedback ผ่านอีเมล เป็นส่วนมาก และมีการ Feedback เกี่ยวกับ ผลงานของพนักงาน ทุกครั้งปี และปลายปี แต่บางที่อาจทำเพียง ครั้งเดียวคือปลายปี	หากเป็นสายงานที่ต้องทำ Project กับหัวหน้าอย่าง ใกล้ชิด จะมีโอกาสได้รับ คำชมเชยจากหัวหน้าอย่าง ไม่เป็นทางการมากกว่า สำหรับ Feedback ผลงาน ปลายปี จะได้รับ Feedback ทุกครั้งปี และปลายปี แต่ บางที่อาจทำเพียงครั้งเดียว คือปลายปี	ค่อนข้างน้อย ขึ้นอยู่กับ บรรยากาศการทำงาน และรูปแบบของหัวหน้า แต่ละทีม สำหรับ Feedback ผลงาน ปลายปี จะได้รับ Feedback ทุกครั้งปี และปลายปี แต่บางที่ อาจทำเพียงครั้งเดียวคือ ปลายปี
ความรับผิดชอบ	ได้รับความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจตามขอบเขตงาน ซึ่งการ ตัดสินใจนั้นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับหัวหน้าแต่ละคน		
<b>ปัจจัยการรักษาหรือปัจจัยอนามัย (maintenance factor or hygiene factor)</b>			
การบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล	มีเส้นการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน แต่ขาดการ สอนงานอย่างเป็นระบบ ระบบการสื่อสารภายใน องค์กรใช้แบบ Town Hall มากที่สุด ซึ่งบาง องค์กรจะให้เข้าร่วม แคร่ระดับผู้บริหารขึ้นไปเท่านั้น	มีเส้นการบังคับบัญชาที่ ชัดเจน แต่ขาดการสอนงาน อย่างเป็นระบบระบบ การสื่อสารภายในองค์กร ใช้แบบ Town Hall และ อีเมลล์	มีเส้นการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน แต่ขาดการ สอนงานอย่างเป็น ระบบระบบ การ สื่อสารภายในองค์กร ใช้แบบ Town Hall อีเมลล์ และสำหรับ กลุ่มธนาการจะมี นิติสารรายเดือนให้ พนักงานอ่าน
ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (เพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา)	ขึ้นอยู่กับนิสัยส่วนบุคคลของหัวหน้า และเพื่อนร่วมทีม แต่โดยส่วนมาก แล้วผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะแยกตัวและไม่เข้ามาสนิทสนมเป็นการส่วนตัว เน้นการทำงานมากกว่า		

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น ประสบความสำเร็จในแต่ละกลุ่มธุรกิจ (ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
สภาพการทำงาน	สภาพการทำงาน โต๊ะหันหน้าเข้าหากันเป็นทีม มีหัวหน้านั่งอยู่หัวโต๊ะหรือบริเวณใกล้เคียง ผู้ที่เดินผ่านสามารถเห็นได้ชัดเจนว่าใครอยู่ส่วนทีมไหน การออกแบบตึกเป็นสีโทนสว่าง ขาว ครีมน ไม่มีจุดพักผ่อนแบบสไลด์ตะวันตก อุปกรณ์ค่อนข้างเก่า ไม่มีการปรับปรุงจนกว่าจะพัง		
ความมั่นคงในงาน	พนักงานกลุ่ม Gen-Y มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรญี่ปุ่นมั่นคงและสามารถสร้างความมั่นคงในการทำงานได้		
ค่าตอบแทน	ค่าตอบแทนอยู่ในระดับระดับเดียวกับอุตสาหกรรม	ค่าตอบแทนอยู่ในระดับเดียวกับอุตสาหกรรมสวัสดิการดี แต่เมื่อเทียบกับองค์กรตะวันตกจะได้ค่าตอบแทนที่มากกว่า แต่ไม่ทราบโครงสร้างเงินเดือนขององค์กร	ค่าตอบแทนน้อยเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น แต่สวัสดิการดี แต่ไม่ทราบโครงสร้างเงินเดือนขององค์กร
ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งงานที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบในปัจจุบัน องค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่ดี ค่างานในส่วนที่แต่ละคนรับผิดชอบเหมาะกับตำแหน่งงาน อำนาจการทำงานอยู่ในกรอบชัดเจน		
นโยบายบริษัท	การสื่อสารกันภายในองค์กรญี่ปุ่นมีน้อย ไม่ทั่วถึงคนทุกกลุ่ม และมีการเปรียบเทียบในบริษัทที่มากขึ้นไป ไม่มีความยืดหยุ่น		

#### 4.3.4 ภาพรวม



ภาพที่ 4.1 สรุปการแสดงความถี่จากจำนวนคำตอบของผู้สัมภาษณ์ต่อปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น

จากภาพภาพที่ 4.1 แสดงข้อมูลสรุปภาพรวมที่ทำให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y ยังอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่น ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ โดยอันดับหนึ่งได้แก่ความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือความรับผิดชอบในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน และการยกย่องหรือการได้รับการยอมรับ ตามลำดับ โดยจากที่ได้สรุปข้างต้นแล้วจะพบว่า พนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวเป็นสำคัญ เพราะส่งผลถึงอนาคตความมั่นคงในการทำงานในระยะยาวมากกว่า ในขณะที่ปัจจัยการรักษาเป็นเพียงปัจจัยที่สนับสนุนหรือช่วยในการตัดสินใจในการตัดสินใจอยู่ในองค์กรเท่านั้น โดยลำดับความสำคัญที่พนักงานกลุ่มตัวอย่างให้สัมภาษณ์ เป็นดังนี้ ปัจจัยอันดับหนึ่งคือค่าตอบแทน รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลงาน นโยบายบริษัท สภาพการทำงาน และตำแหน่งงานตามลำดับ

ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจะเห็นว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อดีของการทำงานงานองค์กรญี่ปุ่นคือ การได้รับค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่มั่นคง และเพียงพออยู่ในระดับดี อีกทั้งองค์กรญี่ปุ่นยังมีระบบการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน มีระเบียบขั้นตอนการทำงาน ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานมีเป็นระเบียบขั้นตอน การทำงานในองค์กรญี่ปุ่นแม้ว่าจะมีลำดับขั้นสูง แต่มีข้อดีคือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแก่องค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์การดำเนินการต่างๆ มีการคิดไตร่ตรองมาอย่างดี เกิดความเสี่ยงน้อย แต่ข้อเสียขององค์กรญี่ปุ่นคือ



กฎระเบียบและวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไม่เหมาะกับวิถีชีวิตของกลุ่มคนรุ่นใหม่ยุคสมัยในปัจจุบัน หากมองภาพรวมพบว่าในตลาดแรงงานเมืองครุฑต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้กลุ่มคนรุ่นใหม่มีตัวเลือกในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นหากองค์กรญี่ปุ่นไม่ปรับตัว จะทำให้สูญเสียตัวเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่จะสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร และสร้างผลตอบแทนที่ดีในองค์กรต่อไป

#### 4.4 อุปสรรคหรือปัญหาในการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น

จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปเนื้อหาที่เกี่ยวกับอุปสรรคหรือปัญหาในการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นได้ดังนี้

##### 4.4.1 องค์กรไม่มีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงาน Gen-Y สิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมองไม่เห็นอนาคต การเจริญเติบโตในองค์กรคือไม่เห็นเส้นทางสายอาชีพของตนเองภายในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนทำงานไปวันๆ ไม่เห็นความท้าทายในอาชีพการงานของตัวเอง ผู้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “หลายครั้งที่เบื่องาน เพราะรู้สึกว่าทำได้หมดแล้ว แต่ก็ไม่รู้ว่าจะได้ทำงานที่ยากกว่านี้ไหม หรือบริษัทจะให้เราทำแค่นี้ เพราะเราก็ไม่ได้เห็นว่าเขาจะวางแผนให้เราไปจับหรือเรียนรู้ส่วนไหนเพิ่ม ทำให้บางครั้งรู้สึกว่าไม่เห็นความก้าวหน้าในองค์กร แม้จะรู้ว่าเป็นองค์กรที่ดีและมั่นคง แต่ก็อยากจะไปหาความท้าทายที่อื่น”

##### 4.4.2 เส้นทางสายอาชีพในองค์กรญี่ปุ่นมีการเจริญเติบโตช้า

จากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรญี่ปุ่นมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาหลายขั้น ทำให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y มองว่าหากต้องการเจริญเติบโตและก้าวหน้า ได้เลื่อนลำดับขั้นนั้นเป็นไปได้ยาก ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “การเจริญเติบโตในองค์กรญี่ปุ่นมองเห็น โอกาสอยู่บ้าง แต่รู้สึกว่าได้ไม่คุ้มเสีย เนื่องจากเราเป็นคนรุ่นใหม่ มีประสบการณ์น้อยแต่ไฟแรงกว่า เห็นในมุมมองโลกใหม่ๆ เยอะกว่าเท่านั้น ซึ่งต้องใช้เวลาและกำลังแรงพิสูจน์ตัวเองในองค์กรเยอะ ซึ่งเหนือกว่าการลาออกแล้วไปเติบโตที่ใหม่” นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านกล่าวเสริมว่า “ระยะเวลาการทำงานในองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญ องค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับคนที่อยู่นาน ต่อให้เราทำงานดีกว่า แต่คนที่ทำงานมาก่อนก็มีสิทธิ์ในการเลื่อนลำดับขั้นขึ้นไปก่อน เพราะองค์กรมองว่ามีความจงรักภักดีแก่องค์กร แล้วอยากเก็บพนักงานไว้”

#### 4.4.3 ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรญี่ปุ่นยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก แม้ว่าจะเน้นในรูปแบบของการ Townhall เป็นหลักแต่จากการสัมภาษณ์พบว่าอย่างน้อยที่สุดคือบางองค์กรมีเพียงครั้งเดียวและเป็นการ Townhall ที่ไม่ทั่วถึงทั้งหมดในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “โดยส่วนมากเวลาที่มีการสื่อสารเรื่องนโยบายหรือแผนงานต่างๆ บริษัทจะมีการนัดประชุมใหญ่เพื่อแจ้งข่าวให้พนักงานทราบ แต่เฉพาะระดับหัวหน้างานขึ้นไปเท่านั้น แล้วให้หัวหน้างานมากระจายต่อลูกน้องเอง ซึ่งหัวหน้าพอประชุมเสร็จก็มาเคลียร์งานตัวเอง ไม่มีเวลาดนัดประชุมคุยกับลูกน้องในทีม” ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านกล่าวเพิ่มเติมว่า “คิดว่าหัวหน้ามองว่าหากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแผนธุรกิจ หรือกลยุทธ์ต่างๆ ไกลตัวจากพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ทั่วไป ไม่ได้เกี่ยวข้องหรือกระทบกับงานบริหารจัดการ ทำให้มองเห็นว่าไม่ได้สำคัญมากนักที่จะต้องรีบแจ้งข่าวให้กับลูกน้อง แต่มันทำให้ลูกน้องในทีมรู้สึกไม่ได้รับข่าวสารของบริษัท ยิ่งถ้าคนภายนอกรู้แต่คนภายในไม่รู้จะรู้สึกไม่ได้เป็นส่วนสำคัญในองค์กร”

#### 4.4.4 พนักงานกลุ่ม Gen-Y ไม่ได้รับการ Feedback เกี่ยวกับผลงานจากหัวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาที่มักพบบ่อยภายในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y คือการขาดการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน แม้ว่าองค์กรส่วนมากจะมีรูปแบบการใช้แบบการประเมินที่เป็นมาตรฐานทั้งแบบ KPI หรือ MBO แต่หัวหน้ามักคุยกับลูกน้องเพียงแคในระหว่างการประเมินผลทำยปีเท่านั้นที่มีการพูดคุยกันเรื่องผลการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “เรื่องผลงานไม่ค่อยได้คุยกับหัวหน้า ส่วนมากคุยกันแต่ในที่ประชุม ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานโปรเจกต์นั้นๆ ไม่ได้เกี่ยวกับวิธีการทำงานของเรา” อีกท่านกล่าวเพิ่มเติมว่า “อยากได้การโค้ช หรือการแนะนำงานจากหัวหน้าในระหว่างการทำงาน เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ไม่อยากเจอหัวหน้าอีกครั้งก็ปลายปี บางเรื่องมันผ่านไปนานจนลืมไปแล้วว่าต้องแก้ไขปรับปรุงตรงไหน” จะเห็นได้ว่าตัวพนักงานต้องการได้รับ feedback จากหัวหน้าทั้งคำยกย่องชมเชย และคำติชมเพื่อนำไปพัฒนาตัวเองในการทำงานต่อไป แต่ส่วนมากแล้วจะไม่ได้รับการพูดคุยเรื่องงานอย่างจริงจัง ทำให้มีความรู้ต่างคนต่างทำงาน และรับผิดชอบในหน้าที่ของตัวเองเท่านั้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเป็นพ้อ ซึ่งทำให้พนักงานไม่ได้เกิดการพัฒนาในหน้าที่งานและได้รับคำปรึกษาหรือทิศทางจากหัวหน้าว่าต้องการให้เป็นอย่างไร

#### 4.4.5 พนักงานกลุ่ม Gen-Y ไม่ได้รับการสอนงานอย่างเป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์พบว่าขั้นตอนการเรียนรู้งานในองค์กรไม่ได้ทำอย่างเป็นระบบ คือจะมีพี่เลี้ยงในทีมที่เคยทำงานมาคอยแนะนำสอนงานเท่านั้น แต่ไม่มีกระบวนการขั้นตอนการสอนงาน

ที่เป็นระบบอย่าง Mentoring หรือ Coaching อย่างที่รู้จักกันเป็นสากล ซึ่งพนักงานบางคนไม่ได้รับการสอนงานที่ดีมากนัก แต่ต้องใช้ประสบการณ์ทำงานที่มีมาปรับใช้ในงานใหม่เอง ทำให้ช่วงแรกในการทำงานต้องใช้เวลาปรับตัว ยิ่งหากเป็นพนักงานที่มาจากองค์กรแบบตะวันตกจะปรับตัวนานกว่า เพราะนอกจากต้องปรับตัวกับวิธีการทำงานแล้ว ยังต้องปรับตัวและเรียนรู้ระบบการทำงานใหม่ๆ ในองค์กรญี่ปุ่นที่มีขั้นตอนลำดับขั้นอนุมติสูง เป็นต้น

#### 4.4.6 พนักงานกลุ่ม Gen-Y ยังไม่รู้ว่าตนเองต้องการอะไรในชีวิตการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานกลุ่ม Gen-Y ส่วนมากยังไม่สามารถหาคำตอบในชีวิตของตนเองได้ว่าอยากจะเติบโตไปในทิศทางไหน ซึ่งเป็นผลให้ไม่สามารถตอบได้ว่าเห็นโอกาสและความก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้อย่างชัดเจนแม้จะรู้ว่าเป็นองค์กรที่มั่นคง และเมื่อถามถึงความพึงพอใจในงานปัจจุบันที่ทำอยู่ คำตอบที่ได้รับก็ยังลังเลอยู่ว่าพอใจหรือไม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “ถามว่าพอใจในงานไหม ก็พอใจนะ แต่ก็ยังหางานอื่นอยู่ ถ้ามีงานที่ดีกว่าก็อยากลองทำดู” และเมื่อถามต่อว่างานอะไรที่อยากทำ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่า “ยังไม่รู้เลย ลองหาไปเรื่อยๆ ก่อน ปัจจุบันมีบริษัทเปิดเยอะแยะ คิดว่าคน Gen-Y มีโอกาสในการหางานเยอะพอสมควร ยิ่งถ้าจบปริญญาโทยังมีโอกาสในการเปลี่ยนงานเยอะ”

#### 4.4.7 กฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทไม่มีความยืดหยุ่น

พนักงานกลุ่ม Gen-Y ทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นเป็นเสียงเดียวกันว่า กฎระเบียบบริษัทมีมากเกินไป หลายๆ กฎระเบียบเป็นเรื่องจุกจิกและไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน คนกลุ่ม Gen-Y ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานเช่น เรื่องการลงเวลาเข้าออกงานตามเวลาเข้าและหลังเลิกงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าการมาทำงานตรงเวลาไม่ได้ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด หรือไม่เห็นด้วยกับการมีเวลาเข้าออก โดยแสดงความคิดเห็นว่า “เด็กรุ่นใหม่มาจากการเรียนมหาวิทยาลัยที่เวลายืดหยุ่นมา 4 ปี จัดการเรียนเวลาทำงานต่างๆด้วยตัวเอง แต่พอเริ่มงานมาต้องปรับตัวใหม่เหมือนกลับไปอยู่โรงเรียนอีกครั้ง ทำให้พนักงาน Gen-Y หลายๆ คนรู้สึกอึดอัด ยิ่งบางฝ่ายที่ต้องกลับดึกเป็นประจำ เช่น ฝ่ายขาย หรือฝ่ายการตลาด แต่ก็ต้องมาทำงานแต่เช้าให้ตรงเวลาเพื่อลงเวลาเข้าออกงานตามกฎระเบียบ รู้สึกว่ามันไม่จำเป็น มันไม่ได้หมายความว่าการทำงานตรงเวลาจะทำให้งานดีขึ้นเลย” พนักงานกลุ่ม Gen-Y ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสคนหนึ่งกล่าวว่า “ส่วนตัวไม่ได้ต้องมาลงเวลาเข้างานแบบน้องๆระดับเจ้าหน้าที่แล้ว แต่รู้สึกสงสารที่น้องๆแต่ละคนต้องรีบวิ่งตาลีตาเหลือกเพื่อมาเตะบัตรเข้างาน แต่ก็ต้องกลับบ้านช้า ตามสไตล์การทำงานหนักขององค์กรญี่ปุ่น ซึ่งที่อื่นเขาดูกันที่ผลงานแล้ว บางทีถ้าหากมาสายเกินสามวันจะถูกตัดวันลาเพิ่มอีกหนึ่งวันและมีผลต่อ

การประเมินผลงาน ทำให้รู้สึกว่ามันไม่จูงใจจริงๆ ให้พัฒนางานของตนเอง แต่อยู่ไปวันๆ รอที่ใหม่ ซึ่งปัจจุบันแทบจะไม่มีเด็กจบใหม่คนไหนอยากเข้ามาทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ถ้าเงินเดือนหรือสวัสดิการไม่ดีจริง



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กร  
ญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อการทำงานและความก้าวหน้าในงาน ของพนักงานไทยกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่น
2. เพื่อเป็นแนวทางและวางแผนการพัฒนางานบริหารงานบุคคล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์  
ภายในองค์กร

การเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน  
30 คน โดยมาจาก 3 ประเภทธุรกิจ ได้แก่ ประเภทอุตสาหกรรมการผลิต (10 คน) ประเภทบริการหรือ  
บริการสนับสนุนอุตสาหกรรม (10 คน) และประเภทการค้าและการเงิน (10 คน) โดยใช้การสัมภาษณ์  
กึ่งโครงสร้างเพื่อสอบถามข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y  
ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาข้อมูล  
เกี่ยวกับความสำคัญของการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y มาวิเคราะห์จัดกลุ่มคำตอบที่มีความใกล้เคียง  
กันไว้ในหมวดหมู่เดียวกัน จากนั้นทำการวิเคราะห์แต่ละประเด็น โดยเปรียบเทียบจากข้อมูลที่ได้รับจาก  
การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ซึ่งสามารถ  
สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การรักษาพนักงานมีความสำคัญทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและมีความ  
ชำนาญในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่งผลที่ดีต่อองค์กรให้ได้  
ผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การรักษาพนักงานจะลดอัตราการลาออกของพนักงาน ทำให้องค์กร  
ไม่เวลาดสอนงานพนักงานใหม่ ทำให้เกิดทีมงานประสิทธิภาพและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพราะ  
พนักงานที่มีทักษะในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าพนักงาน  
ที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่าง

ต่อเนื่อง และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรในการรักษาพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีในองค์กรเพราะองค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีความเป็นอยู่ที่ดี สามารถดึงดูดคนคนภายนอกเข้ามาทำงานในองค์กรได้

ปัจจัยหลักที่ทำให้การรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ ในความคิดของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ได้แก่ ความมั่นคงขององค์กรญี่ปุ่นที่มีการบริหารจัดการงานเป็นระบบ มีการตัดสินใจอย่างดีมาแล้วก่อนการทำการใดๆในองค์กร ซึ่งมีความเสี่ยงหรือผลกระทบที่เกิดในองค์กรน้อยกว่าองค์กรชาติอื่นๆ เพราะการทำงานของคนญี่ปุ่นมีความรอบคอบ และผ่านการตัดสินใจจากผู้บริหารมาแล้วหลายขั้นตอน ทำให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานในองค์กรญี่ปุ่น นอกจากนี้องค์กรญี่ปุ่นมีสวัสดิการที่ดีและมั่นคง ครอบคลุมความต้องการของพนักงานได้อย่างดี ยิ่งหากพนักงานคนนั้นเป็นคนที่รับความเสี่ยงไม่ได้มาก การทำงานในองค์กรญี่ปุ่นถือว่าตอบโจทย์การทำงาน เนื่องจากสวัสดิการขององค์กรญี่ปุ่นเน้นความมั่นคง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน ยิ่งเป็นพนักงานที่อยู่มานาน องค์กรญี่ปุ่นก็จะยังมีสวัสดิการที่ดีขึ้นไปเรื่อยๆตามจำนวนอายุงานของพนักงาน ส่วนเงินเดือนถือว่าอยู่ในระดับอุตสาหกรรมที่สามารถแข่งขันได้อยู่แล้ว

อุปสรรคหรือปัญหาในการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในองค์กรญี่ปุ่นในความคิดเห็นพนักงานกลุ่ม Gen-Y คือ องค์กรขาดการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานและเส้นทางสายอาชีพในการทำงานของพนักงานรายบุคคล ซึ่งการวางแผนดังกล่าวสามารถทำให้พนักงานวางแผนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เติบโตเป็นบุคลากรที่ดีในองค์กรต่อไป รวมไปถึงการปัญหาการเลื่อนลำดับขั้นที่เป็นไปอย่างช้าๆและมีการนำระยะเวลาการทำงานในองค์กรมาเป็นปัจจัยในการประเมินนอกเหนือจากผลการทำงานที่แท้จริง นอกจากนี้องค์กรยังขาดการกระจายอำนาจในการทำงานในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจของพนักงาน รวมไปถึงปัญหาของการการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลของหัวหน้าที่ขาดการสื่อสารกันภายในทีมระหว่างหัวหน้า เพื่อนร่วมทีม และองค์กรยังมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ไม่ดีระหว่างบุคคล หรือมีความรู้สึกต่างคนต่างทำงานมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การดูแลสอนงาน การให้ Feedback พนักงานจากหัวหน้า นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่สนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงาน และความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบและนโยบายต่างๆของบริษัทฯ

เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมจะเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นมิใช่เป็นเพียงแค่องค์กรญี่ปุ่นแต่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรในทุกชาติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสร้างเส้นทางสายอาชีพ การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ และการได้รับการดูแลจากหัวหน้าไม่ว่าจะเป็นการสอนงาน หรือการ Feedback ลูกน้อง ซึ่งถือได้ว่าปัญหาทั้งหมดนี้เป็นปัญหาขอดนนิยมที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรไม่ว่าจะชาติไหนก็ตาม ดังนั้นพนักงานกลุ่ม Gen-Y จึงต้องรู้จักปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสร้างความสามารถ

และศักยภาพของตนเองให้พร้อมรับมือในทุกสถานการณ์เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่พนักงานควบคุมไม่ได้ ดังนั้นพนักงานกลุ่ม Gen-Y จึงควรทำตัวเองให้เก่งและพร้อมต่อการทำงานอยู่เสมอ

## 5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและองค์กรชาติญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากทฤษฎีสองปัจจัย หรือ ปัจจัยอนามัยในการจูงใจ (Herzbergs Two - Factor Theory) ที่กล่าวโดยสรุปว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานประกอบไปด้วยสองแนวคิด แนวคิดแรกคือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานที่ท้าทาย มีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจ มีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต เป็นความต้องการภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในงาน และ แนวคิดที่สองคือ ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) เกี่ยวกับเงินเดือน สภาพความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนโยบายและการบังคับบัญชา แต่ปัจจัยอนามัย ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น หากแต่ทั้งสองปัจจัย ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นด้านปัจจัยภายนอก ที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์งานวิจัยนี้สอดคล้องไปกับทฤษฎีสองปัจจัย โดยผลการวิจัยนั้นเห็นว่าปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานที่ท้าทาย ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานอยู่ต่อและพร้อมที่จะเติบโตไปในองค์กร โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และเลื่อนลำดับขั้นอย่างรวดเร็ว ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้กลุ่มคน Gen-Y นำมาประกอบการพิจารณาในการคงอยู่ขององค์กร ส่วนปัจจัยอนามัย ประกอบด้วย เงินเดือน สภาพความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนโยบายและการบังคับบัญชา ถือว่าเป็นองค์ประกอบรองในการนำมาตัดสินใจของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ในการอยู่ต่อกับองค์กร แม้ว่าคนกลุ่ม Gen-Y จะไม่มีความพึงพอใจเรื่องกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นขององค์กรญี่ปุ่นมากนัก แต่ในอีกมุมหนึ่ง ความไม่ยืดหยุ่นในเรื่องการทำงานก็เป็นอีกสิ่งที่ทำให้ Gen-Y ได้เรียนรู้ถึงกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และความรอบคอบในการตัดสินใจของงาน ซึ่งทั้งหมดขององค์ประกอบของทั้งสองปัจจัยนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่ทุกตัว หากมีปัจจัยใดที่เกิดความไม่พอใจ อาจเป็นสาเหตุสร้างความไม่พอใจเพิ่มขึ้นแล้วกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ

เมื่อศึกษาความปรารถนาในการใช้ชีวิตในการทำงานของคนกลุ่ม Gen-Y สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ที่ได้ศึกษาวิจัยถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความปรารถนาในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของคนกลุ่ม Gen-Y ถึงเป้าหมายในการใช้ชีวิตของคนกลุ่ม Gen-Y มีดังนี้ ลักษณะงานที่ดี ค่าตอบแทนที่ดี ความมีชื่อเสียง ได้รับคำยกย่องชมเชย มีความยืดหยุ่นในการใช้ชีวิตและการทำงาน กล่าวคือมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีเวทีในการได้พิสูจน์ความสามารถของตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น เป็นส่วนหนึ่งในทีม ได้ทำงานและอยู่ในสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ที่ดีจากองค์กร พร้อมทั้งได้รับการยอมรับจากผู้อาวุโส และประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้วิจัยของเสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร ยังได้สรุปปัจจัยดึงดูดคนกลุ่ม ซึ่งแยกเป็นสองปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยดึงดูด ประกอบด้วย ลักษณะงาน ความท้าทาย และประเภทธุรกิจ กับปัจจัยที่มีความสุข ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ดี ความท้าทาย สวัสดิการที่ดี ประเภทธุรกิจ บรรยากาศการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ครั้งนี้ โดยพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้ลักษณะและความท้าทายของงานเป็นปัจจัยดึงดูดและเป็นปัจจัยหลักในการอยู่ต่อในองค์กรญี่ปุ่น

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากคำถามงานวิจัยและ ผลสรุปงานวิจัย ผู้วิจัยสามารถนำเอาข้อสรุปและผลวิเคราะห์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรด้วยแนวทาง ดังนี้

#### 5.3.1 องค์กรควรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน

จากการวิจัยพบว่าพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าในองค์กรเป็นอย่างมาก หลายคนที่ไม่รู้ความก้าวหน้าในองค์กรของตนว่ามีหรือไม่ เพราะองค์กรไม่ได้ทำการวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงานอย่างชัดเจน ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร (2556) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพของตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งสายอาชีพขององค์กรไว้ เพื่อที่จะทำให้พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานหลักเหล่านี้ ได้มีเส้นทางในการเติบโตได้ในองค์กร ตามผลงาน ทักษะ ความรู้และความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้นของพนักงาน และเมื่อพนักงานรับทราบว่า องค์กรมีเส้นทางให้โต เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะ โตในองค์กร โดยไม่ไปโตที่อื่น สำนักงาน ก.พ. (ไม่ระบุปี) กล่าวว่า Career Path เป็นการจัดเตรียมเส้นทางหรือถนนสั่งสมประสบการณ์และผลงานไว้ จะเห็นได้ว่า การวางแผนเส้นทางสายอาชีพของพนักงานกลุ่ม Gen-Y สำคัญ เป็นระบบเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารในอนาคต ทำให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y เห็นความสำคัญของตนเองว่าเป็นส่วนที่สำคัญ ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้



นอกจากนี้การทำเส้นทางสายอาชีพจะทำให้พนักงานเห็นสิ่งที่เขาต้องพัฒนาเพื่อที่จะไปถึงจุดที่ไว้ไว้ได้ชัดเจนขึ้น ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และมีความต้องการหาวิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้เติบโตเป็นผู้บริหารได้ในอนาคต เพราะคนกลุ่มนี้พร้อมปรับตัวอยู่เสมอ ไม่ต้องการติดอยู่กับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนพวกเขาให้ได้เติบโตด้านทักษะและสิ่งสมประสงค์เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ดังนั้นหัวหน้างานควรอธิบายเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมไปถึงระยะเวลา ทักษะ และผลงานที่คาดหวังให้ชัดเจน เพราะพนักงานกลุ่ม Gen-Y ทะเยอทะยาน ชอบความท้าทาย และต้องการเลื่อนลำดับขั้นอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้น โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจึงถือเป็นกุญแจสำคัญเช่นกันที่จะรักษาแรงงานกลุ่ม Gen-Y นี้ไว้ได้

### 5.3.2 เพิ่มการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

เวณิกา ชัยอิม (2558) การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก เพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรดีชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จด้วยดี ซึ่งพนักงานกลุ่ม Gen-Y อยู่ในยุคที่การสื่อสารไร้ขีดจำกัด ดังนั้นทุกคนอยากมีส่วนร่วมในการรับทราบข่าวสารต่างๆ ภายในบริษัทฯ เพื่อให้เห็นว่าพวกเขาก็คือส่วนที่สำคัญขององค์กรเช่นกัน ดังนั้นองค์กรญี่ปุ่นจึงไม่ควรจำกัดข้อมูลเพียงแก่ผู้บริหาร แต่ควรกระจายข่าวสารและสื่อสารข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กรให้ทั่วถึงพนักงานทุกคน

### 5.3.3 ฝึกฝนผู้บริหารให้รู้จักวิธีการสอนงาน (Coaching) ลูกน้อง

นอกจากความสามารถของพนักงาน Gen-Y ที่จะสามารถทำให้พนักงานได้ไปถึงจุดที่ตนเองคาดหวังในความสำเร็จของอาชีพการงานแล้ว หัวหน้างานก็ถือเป็นอีกหนึ่งบุคคลที่จะช่วยสนับสนุน และผลักดันพนักงานได้ด้วยการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร (2557) Coaching

คือ การช่วยทำให้ผู้ถูกโค้ชสามารถตระหนักถึงความสามารถของตนเองในการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ นั่นคือ Helping people to unlock their potential ซึ่งเป็นการช่วยให้พนักงานได้รู้ว่าตนเองมีศักยภาพอะไรบ้าง เป็นการปลดล็อก ข้อจำกัดในตัวเอง เพื่อจะได้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้ เป็นการส่งเสริม กระตุ้น และผลักดัน ให้พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเอง และสามารถที่จะรู้ได้ด้วยตนเอง มากกว่าการมานั่งสอนกันทีละขั้นทีละตอนแบบนี้เราจะเรียกว่า Teaching มากกว่า ดังนั้นสิ่งที่ต้องเน้นมากคือ คนที่เป็นโค้ช จะต้องเป็นผู้ที่ช่วยให้พนักงานตระหนักถึงความสามารถของตน และสามารถที่จะหาทางออกไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยตนเองได้ ถ้ายังไม่เจอ หรือยังไม่ใช่ โค้ชก็จะค่อยๆ ชี้แนะไปเรื่อยๆ แต่ไม่จำเป็นต้องรู้คำตอบทุกอย่าง แม้ว่าหัวหน้าอาจรู้ดีกว่าคนรุ่นนี้ไม่เชื่อฟังหรือรับฟังข้อคิดเห็นของคนอื่น ในความจริงแล้วคน Gen-Y ต้องการความชัดเจนในการสั่งงานรวมถึงการ สนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและในขณะเดียวกันก็ต้องการอิสระและ ความยืดหยุ่นในการทำงานในรูปแบบและกระบวนการของตนเอง

การที่พนักงานกลุ่ม Gen-Y ยังต้องการการสอนงานอย่างใกล้ชิด เพราะพวกเขาไม่ค่อยสามารถจัดการเวลาของตนเองได้ เพราะเป็นคนทำสิ่งต่างๆ อย่างทันทีและรวดเร็วทำให้เมื่อมีเวลาเหลือพวกเขามักจะเกิดความเบื่อ และเมื่อต้องทำงานอย่างเร่งรีบ Gen-Y ก็จะไม่เปิดรับสิ่งอื่นๆ ที่อาจเข้ามาแทรก ระหว่างการทำงานของเขา ผู้บริหารควรคำนึงถึงจุดนี้และแก้ไขโดยการเพิ่มทักษะด้านการจัดการบริหารเวลา การแบ่งงานใหญ่ออกเป็นส่วนเล็กๆ ลง เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการ ฝึกความสามารถในการจัดการกับ ความหลากหลายของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดหรือแนะนำ

#### 5.3.4 ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทให้มีความยืดหยุ่น

คนกลุ่ม Gen-Y เป็นกลุ่มคนที่ชอบความยืดหยุ่น เน้นการทำงานแบบ Worklife Balance โลกส่วนตัวสูง ต้องการแบ่งเวลางานและเวลาส่วนตัวอย่างชัดเจน เนื่องจากมีอีกหลายๆ อย่างที่จะต้องทำ คนกลุ่มนี้จึงไม่ชอบการทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำเช่นคนรุ่นก่อน และแม้ว่าจะเป็นกลุ่มคนที่ปรับตัวได้ง่าย แต่การปรับตัวนั้นต้องไม่เกิดการถูกบังคับหรือจำใจ ดังนั้นบางกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรญี่ปุ่นทำให้ Gen-Y รู้สึกอึดอัด เพราะพนักงานมองเพียงว่าเขาต้องการมาทำงาน หารายได้ เน้นผลงานและการเติบโตเพื่อให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ที่ดีขึ้น ดังนั้นบางกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นแต่ไม่ได้ทำให้ผลประโยชน์หรือการทำงานดีขึ้น จะทำให้เขารู้สึกต่อต้าน เช่น การบังคับใส่ชุดยูนิฟอร์ม การลงชื่อเข้าออกเวลางาน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรญี่ปุ่นจึงควรปรับวัฒนธรรมและการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและสามารถดึงศักยภาพของตัวเองมาตอบสนองการทำงานได้อย่างมากที่สุด โดยที่ไม่มีสิ่งใดมาเป็นอุปสรรค

### 5.3.5 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในองค์กร

ความก้าวหน้าและพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละหน่วยงานมากขึ้น องค์กรต่างๆ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในอนาคต พิจารณาได้จาก หลายหน่วยงานได้ปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเข้ามาของเทคโนโลยีในปัจจุบันมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีเข้ามามีผลต่อการทำงาน ช่วยให้ การตัดสินใจ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จึงไม่ต้องมีการตรวจสอบและควบคุมเป็นลำดับขั้น เนื่องจากคน Gen-Y เกิดมาพร้อมกับการพัฒนาของเทคโนโลยี จากการค้นคว้าพบว่าคนกลุ่ม Gen-Y มักสืบค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมขององค์กรนั้นๆ นอกเหนือจากเรื่องเงินเดือนหรือสวัสดิการ แต่ดูไปถึงเรียนระบบการทำงาน การสนับสนุนเทคโนโลยีและความคล่องตัวทางเทคโนโลยีภายในองค์กรต่างๆ ผู้บริหารจึงต้องใส่ใจในความสะดวกสบายของการใช้เทคโนโลยีของคนกลุ่มนี้ เพราะพวกเขาจะไม่สามารถอยู่ในองค์กรที่ไม่มีเทคโนโลยีได้ หรือมีเทคโนโลยีแต่ไม่ทัดเทียมกับคู่แข่งได้ เพราะในส่วนขององค์กรญี่ปุ่นธุรกิจยานยนต์จะมีความลับทางข้อมูลอย่างมาก ทำให้มีการจำกัดข้อมูลและความเข้าถึงข้อมูลทางโลกอินเทอร์เน็ตสูง รวมไปถึงการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ไม่ป้องกันไม่ให้พนักงานสามารถนำข้อมูลออกได้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการนำข้อมูลต่างๆ เข้าออกจากเครื่องคอมพิวเตอร์ได้

### 5.3.6 จัดทำระบบประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548) กล่าวถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การสร้างระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพควรมีความสอดคล้องกับการสร้างระบบการให้รางวัลต่อผลการดำเนินงาน จากการค้นคว้าหาข้อมูลพบว่า Gen-Y ที่พอใจกับการได้รับค่าตอบแทนแบบ

คอมมิชชั่นหรือตามผลงานมีสัดส่วนที่สูงถึง 40% นั้นหมายความว่าคนกลุ่มนี้มักโยงผลงานที่ทำได้กับค่าตอบแทนที่คาดหวัง ดังนั้น หัวหน้าจึงต้องกำหนดผลงานที่ต้องการให้ชัดเจน สื่อสารถึงคุณภาพของผลงานอย่างสม่ำเสมอ และปรับค่าตอบแทนขึ้นลงตามผลงานนั้นๆ อย่างตรงไปตรงมา

### 5.3.7 เปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่ม Gen-Y ได้รับงานที่ท้าทายมากขึ้น

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าพนักงานกลุ่ม Gen-Y ชอบงานที่มีความท้าทาย หากได้ทำงานในองค์กรที่ได้มอบหมายความท้าทายในงาน จะรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง เห็นถึงความไว้วางใจจากหัวหน้า และพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กรในอนาคต ซึ่งหัวหน้าส่วนใหญ่อาจเจอปัญหาที่พนักงานในองค์กรไม่ต้องการที่จะรับผิดชอบภาระงานที่มากขึ้น แต่เมื่อมีคน Gen-Y ในองค์กร หัวหน้าจะรู้สึกถึงความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเพราะคนกลุ่มนี้จะต้องการความรับผิดชอบมากขึ้น มองเห็นภาระความรับผิดชอบเป็นการสร้างความท้าทายในชีวิตและเป็นโอกาสในการสร้างเสริมทักษะในด้านต่างๆ นอกจากนี้การได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้นนั้นทำให้รู้สึกถึงการได้รับความเชื่อถือจากหัวหน้างาน ดังนั้นหัวหน้าจึงสามารถลดความกังวลในการมอบหมายงานเพิ่มให้กับคนกลุ่มนี้ เพียงแต่การมอบหมายงานนั้นควรนึกถึงว่าเมื่อพนักงานมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นแล้วจะมีการมอบรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอย่างไรเพื่อที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจจากพนักงานกลุ่ม Gen-Y

### 5.3.8 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ธีรยุทธ ตะวัน (2552) ได้อธิบายการทำงานเป็นทีมในองค์กรว่าเป็นกลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิตและการให้บริการในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และก็มีความริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงาน และองค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือดัชนีชี้วัด ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำให้เป็นดัชนีที่สามารถที่จะชี้วัดความสำเร็จของทีมได้ ยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จ การที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคนจะต้องมีศักยภาพของการบริหารงานเป็นทีม ให้เกิดประสพผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้า ลองสังเกตดูว่าองค์กรไหนก็ดีถ้ามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำสามารถที่จะทำใหบุคคลากรในหน่วยงานนั้นๆ เดินหรือไปพร้อมๆ กัน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานตรงนั้น คือทีมงานที่ดีที่เกิดขึ้น คือภาพของประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้

องค์กรควรมีการจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ภายในทีม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะการทำงานระหว่างกัน สร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงานและสร้างความผูกพันภายในทีม

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยครั้งต่อไป เพื่อหาแนวทางการรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่และก้าวหน้าในองค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาตั้งอยู่ในประเทศไทย ควรปฏิบัติดังนี้

1. ควรมีการเก็บข้อมูลตัวอย่างเพิ่มขึ้น เพื่อให้เห็นถึงความหลากหลายและความแตกต่างของข้อมูล เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. เครื่องมือแนวคิดในการศึกษาสามารถนำทฤษฎีอื่นมาใช้ในการวิเคราะห์เพิ่มเติมได้ เพื่อให้เกิดข้อมูลในการวิเคราะห์ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบของการทำงานในองค์กรตะวันตกเพิ่มขึ้นเพื่อนำมาเปรียบเทียบให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างของการทำวิจัยในครั้งนี้สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างกว้างขวาง แต่หากได้การทำแบบสอบถามในเชิงปริมาณร่วมด้วย จะทำให้การวิจัยได้รับข้อมูลที่หลากหลายและแม่นยำมากยิ่งขึ้น
5. ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการจดบันทึกในการสัมภาษณ์ ไม่มีการบันทึกภาพและเสียงอย่างใด เพื่อป้องกันข้อมูลที่เป็นความลับส่วนบุคคลและองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์ แต่อาจทำได้ข้อมูลที่ไมครบถ้วน

## บรรณานุกรม

- ทับขวัญ หอมจำปา (2556). *เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงาน...บริษัทต้องปรับตัวอย่างไร* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.scbeic.com/th/detail/product/472>.
- ธนัชพร ทบิลฤทธิวัฒน์. (2557). *แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. ปรินญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีรยุทธ ตะวัน. (2558). *ความสำคัญของการสร้างทีมงาน* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/358569>.
- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2557). *ความแตกต่างของ Training, Coaching, Counselling, Mentoring* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://prakal.wordpress.com/2014/06/26/>.
- พิรพัฒน์. (2555). *การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น” การลงทุนกับรูปแบบการบริหาร* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://oknation.nationtv.tv/blog/Smartlearning/2012/06/20/entry-1>.
- เม็ง. (2555). *ปัญหาในการทำงานกับคนญี่ปุ่น* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.j-campus.com/article/view.php?id=1004>.
- เวณิกา ชัยยิม. (2558). *การติดต่อสื่อสารในองค์กร* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsana/sara-na-ru/585>.
- ศุทธกานต์ มิตรภูม, อนันต์ชัย คงจันทร์. (2559). *เจนเรชั่นวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร*. *วารสารวิทยาการจัดการ*, (33): 51.
- สมิต สัจฉกร. (2550). *การชำระรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ* [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=348](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=348).
- สุพรรณษา ตีสิงห์. (2556). *การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่างๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน*. ปรินญาพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสาวคนธ์ วิทวัส โอพาร. (2550). *Gen Y จับให้มันคั้นให้เวิร์ค*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจฉบับนี้.