วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 31 ฉบับที่ 2 เมษายน-มิถุนายน 2534

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบบ Z
(HRD in Z Type Companies)

เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์*

1. บทนำ : ที่มาและความสำคัญของทฤษฎี Z

ในปัจจุบันนี้นักธุรกิจชาวอเมริกันได้ตระหนักแล้วว่า เขาจะต้องต่อสู้เพื่อป้องกันการถูกขับไล่ออกจากวงการธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งขันชาวญี่ปุ่นได้รับชัยชนะในการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งการถือหุ้นในตลาด การครองตลาดในการผลิตและจำหน่ายสินค้า และกำไร อันเป็นผลจากการที่ชาวญี่ปุ่นมีระบบการอุตสาหกรรม โครงสร้างองค์การ และความรู้สึกความเป็นหนึ่ง ซึ่งทำให้ชาวญี่ปุ่นผลิตสินค้าที่มีราคาถูกกว่าผลิตภัณฑ์จากอเมริกาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน ดังนั้น นักธุรกิจหัวก้าวหน้าทั้งหลายในปัจจุบัน จึงพยายามหาทางออกให้กับปัญหานี้

ทางออกอย่างหนึ่งซึ่ง ดร.วิลเลียม อูชิ (1981) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ประจำ Graduate School of Management, University of California at Los Angeles ได้เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงในองค์การของอเมริกันทั้งหลายเสียทีก็คือองค์การแบบใหม่ หรือองค์การแบบ Z (Z Type Companies) ซึ่งเป็นรูปแบบที่จัดขึ้นโดยอาศัยหลักการของบริษัทแบบญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวแบบ และปรับลักษณะบางประการให้เข้ากับคนอเมริกัน แทนที่จะลอกเลียนระบบของญี่ปุ่นมาทั้งหมด อูชิ ได้กล่าวเน้นว่า นักธุรกิจชาวอเมริกันควรจะใช้แบบญี่ปุ่นเป็นโมเดลสำหรับการพัฒนาองค์การซึ่งจะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสหรัฐ[1] ด้วยเหตุนี้ อูชิ จึงได้ร่างโมเดลขององค์การแบบ Z ขึ้นมา และตั้งชื่อแนวความคิดของเขาได้ว่า

Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge

สาระสำคัญของทฤษฎี Z เป็นการผสมผสานแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกันเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ โดยนำลักษณะที่สำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับให้เข้ากับวัฒนธรรม ลักษณะอุปนิสัย และสภาพแวดล้อมในองค์การของคนอเมริกันเพื่อให้สมาชิกขององค์การแต่ละคนมีพลังจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจที่จะประสานงานกันเพื่อให้เกิดผลผลิต หรือผลงานที่มีคุณภาพดี ตลอดจนมีความเปิดเผยไว้วางใจ และสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การแบบ Z คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยการฝึกอบรม การที่องค์การแบบเดิมของอเมริกันหรือองค์การแบบอเมริกันในปัจจุบันจะก้าวไปสู่องค์การแบบ Z ได้ จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมในองค์การแบบ Z จะเน้นให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (สัมพันธภาพในงาน) การพัฒนาในระยะยาว ความสัมพันธ์โดยการมีส่วนร่วม ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้มากกว่าหนึ่งอย่าง และความอดทนของแต่ละบุคคล คติพจน์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบบ Z คือ "พัฒนาทั้งตัวบุคคล" (develop the whole person)[2] ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดในตอนต่อ ๆ ไป

2. ความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการบุคคล นอกเหนือจากเครื่องจักร วัตถุดิบ วิธีการจัดการ และการวัดและประเมินผล ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงจะต้องได้รับการเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขเป็นอย่างดี เสมือนกับสมาชิกในครอบครัว มีโอกาสได้ก้าวหน้า ฝึกฝนอบรม สร้างทักษะทั้งด้านการจัดการและด้านเทคนิคทั่วไป ตลอดจนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการทำงาน เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้นเป็นของเขา เพื่อจะได้เกิดการอุทิศตนและความจงรักภักดี ผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์การในที่สุด[3]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Human Resource Development หรือเรียกย่อ ๆ ว่า HRD หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคล ให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด ความพร้อมในที่นี้หมายความว่า องค์การจะต้องดูแลให้เขามีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่ของเขาจนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือ องค์การได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคลนั่นเอง ลงทุนไปเท่าไรก็ควรได้รับผลตอบแทนเท่านั้นหรือมากกว่า ถ้าองค์การต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์การก็ต้องจัดหาความสะดวกต่าง ๆ เพื่อความสะดวกต่อการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาฝีมือและความรู้ พฤติกรรมนี้เป็นเสมือนการปฏิบัติตอบแทนซึ่งกันและกัน[4]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้จะกล่าวถึงนับตั้งแต่บุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งจะต้องได้รับการฝึกฝนให้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด และเตรียมตัวสำหรับการเลื่อนตำแหน่งให้ก้าวหน้าไปในอนาคต

3. ลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกันโดยเปรียบเทียบ

หลังจากที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ถึงองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐและญี่ปุ่นแล้ว อูชิได้ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่เขาพิจารณาแล้วว่า เป็นโมเดลขององค์การแบบเดิมในสังคมของทั้ง 2 ประเทศ ลักษณะที่สำคัญที่สุดของโมเดลแบบอเมริกัน และโมเดลแบบญี่ปุ่น ตามที่อูชิได้ชี้ให้เห็น (ปี 1981) สรุปโดยเปรียบเทียบได้ดังนี้[5]

องค์การของญี่ปุ่น	องค์การของอเมริกัน
1. การจ้างงานตลอดชีวิต (lifetime employment)	1. การจ้างงานระยะสั้น (short term employment)
2. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ (slow evaluation and promotion)	2. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว (rapid evaluation and promotion)
3. หนทางอาชีพ ซึ่งไม่มุ่งเน้นเป็นพิเศษเฉพาะอย่าง (non – specialized career path)	3. หนทางอาชีพที่เน้นเฉพาะอย่าง (specialized career path)
4. กลไกการควบคุมที่แฝงอยู่ (implicit control mechanism)	4. กลไกการควบคุมอย่างเปิดเผย (explicit control mechanism)
5. การตัดสินใจเป็นกลุ่ม (ด้วยความเห็นพ้องต้องกัน) (collective decision making)	5. การตัดสินใจส่วนบุคคล (individual decision making)
6. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม (collective responsibility)	6. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (individual responsibility)
7. เกี่ยวข้องผูกพันกับทั้งหมดทุกส่วนขององค์การ (wholistic concern)	7. เกี่ยวข้องผูกพันเฉพาะส่วนที่ตนเองมีบทบาทอยู่ (segmented concern)

มาถึงจุดนี้อาจมีคนตั้งคำถามว่า ทำไมจึงไม่นำการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในองค์การอเมริกันเสียเลย และล้มเลิกความต้องการที่จะพัฒนารูปแบบองค์การแบบอเมริกันเสียที ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องกันว่า การลอกเลียนแบบมาทั้งหมดอาจทำให้เกิดความล้มเหลวได้ เพราะปรากฏว่า บริษัทที่เป็นของญี่ปุ่นซึ่งปฏิบัติงานในสหรัฐมีโครงสร้างและจัดการบริหารตามแบบญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม ทุกวันนี้ก็ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นของอเมริกันอีกต่อไปแล้ว

อาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หากนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมอื่น ที่ประสบความสำเร็จในญี่ปุ่นก็เพราะมีลักษณะที่เหมาะสมกับคนญี่ปุ่นนั่นเอง

โดยความจำเป็น ชาวญี่ปุ่นได้เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันและเข้ากันได้ และปฏิบัติหน้าที่ประสานกันเป็นกลุ่ม หรือเป็นสมาชิกที่มีความรับผิดชอบนั่นเอง ชาวญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่เป็นคนขยันขันแข็งและมีความทะเยอทะยาน มีลักษณะการทำงานเป็นครอบครัวและเป็นกลุ่มมีความเคารพเชื่อฟังคำสั่ง อำนาจหน้าที่และสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมา ลักษณะเหล่านี้ทำให้คนญี่ปุ่นปฏิบัติงานได้ดีในองค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความอดทน การจ้างงานตลอดชีวิต การตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกัน และความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม พนักงานระดับปฏิบัติงานเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จของระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น นอกจากนี้ความสำเร็จของระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น เนื่องมาจากการสื่อสารติดต่อจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนและการสื่อสารติดต่อในแนวราบและแนวเฉียงซึ่งเป็นไปอย่างคล่องตัวด้วย[6]

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นไม่อาจนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมอื่น เช่น สหรัฐอเมริกา เป็นต้น เพราะลักษณะของคนอเมริกันไม่เหมือนกับคนญี่ปุ่น ดังนั้น ดร.อูชิ จึงได้พัฒนาระบบแบบอเมริกันขึ้นมา โดยการผสมผสานลักษณะขององค์การแบบญี่ปุ่นและอเมริกันเข้าด้วยกัน และเรียกว่า "องค์การแบบ Z" (Z Type Companies)

4. ลักษณะสำคัญขององค์การแบบ Z

ดร.อูชิ ได้กำหนดลักษณะสำคัญขององค์การแบบ Z ไว้ 7 ประการด้วยกัน ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้[7]

1. **การจ้างงานระยะยาว (long-term employment)** องค์การแบบอเมริกันในปัจจุบันควรจะเปลี่ยนลักษณะการจ้างงาน จากการทำสัญญาการจ้าง (job contract employment) มาเป็นการจ้างงานระยะยาว ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่า ควรที่องค์การจะธำรงรักษาไว้ ทั้งนี้ โดยต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาตามอายุการทำงาน และตราบใดที่พนักงานทำงานหนัก อุทิศตนให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ก็จะไม่มีการไล่ออก แม้บริษัทจะขาดทุนอย่างหนักก็ตาม นอกจากนี้บริษัทควรวางแผนอาชีพและพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ซึ่งพนักงานก็จะไม่พยายามก่อความวุ่นวาย เพราะตระหนักดีว่า ผลประโยชน์ของตนสอดคล้องกับผลประโยชน์ของบริษัทในระยะยาว

2. **การตัดสินใจโดยการใช้ความเห็นพ้องต้องกัน (consensual decision making)** แม้ว่าการตัดสินใจแบบนี้ จะทำให้เกิดความล่าช้ากว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว แต่ก็ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมตัดสินใจ แม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจในงานที่ตนปฏิบัติ หรือการตัดสินใจในระดับล่างไม่ถึงระดับนโยบายก็ตาม แต่ลักษณะเป็นประชาธิปไตยในอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และในขณะเดียวกันก็จะมีการแข่งขันกับกลุ่มอื่นด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่องค์การโดยส่วนรวม

3. **ความรับผิดชอบในตนเอง (individual responsibility)** ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่ต้องการใฝ่สัมฤทธิผลสูง องค์การที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความรับผิดชอบในตนเองจะไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมกันอย่างกวดขันทุกขั้นตอน ทั้งนี้ เพราะพนักงานจะรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบและบทบาทของตน และเกิดความภาคภูมิใจ

4. **การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ (slow evaluation and promotion)** ซึ่งพัฒนามาจากระบบนิงโกะของญี่ปุ่น ซึ่งผูกระบบเงินเดือนค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งกับอาวุโส (seniority wage system) ซึ่งเป็นผลมาจากการจ้างงานระยะยาวในลักษณะที่ว่าอายุงานมีผลต่อค่าตอบแทน เพราะผู้ที่มีอายุงานมานานย่อมมีประสบการณ์ และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับเป็นการวางแผนอาชีพไปด้วย

5. **การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ภายใน และมาตรการวัดที่ทำอย่างเป็นทางการภายนอก (implicit formal control with explicit formalized measures)** การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนภายในทีมต่างก็มีความรับผิดชอบในตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกัน ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้น ย่อมเป็นเสมือนการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ภายใน และหัวหน้ากลุ่มย่อยก็มีอิทธิพลต่อสมาชิก นอกจากนั้นภายในบริษัทหรือองค์การเองก็มีสายการบังคับบัญชาจากบนมาล่าง หรือในแนวตั้ง ผลที่เกิดขึ้นก็คือทำให้แต่ละกลุ่มมีจุดมุ่งหมายแน่นอน มีการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ลักษณะการบังคับบัญชาดังกล่าว จึงเป็นเสมือนมาตรการวัดที่ทำอย่างเป็นทางการภายนอกนั่นเอง

6. **แนวทางอาชีพเฉพาะในระดับปานกลาง (moderately specialized career path)** การหมุนเวียนงานอย่างมีการวางแผนจะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า พนักงานจะไม่มุ่งไปมีความชำนาญเฉพาะด้านเดียวมากเสียจนกระทั่งว่าไม่ได้ระวังหรือขาดความสนใจในกิจการอื่น ๆ และความรับผิดชอบอื่น ๆ ของแผนกอื่นหรือหน้าที่อื่น เพราะฉะนั้นองค์การแบบ Z จึงสนับสนุนให้พนักงานมีความรอบรู้และชำนาญในลักษณะงานหลาย ๆ อย่างในองค์การซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาบุคคลให้มีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น

และสามารถได้รับเลื่อนตำแหน่งได้มากขึ้นในระยะยาว

7. **การเกี่ยวข้องผูกพันกับทุกส่วนขององค์การ (wholistic concern)** พนักงานในองค์การแบบ Z ไม่เพียงแต่หัวหน้าเท่านั้น ยังตลอดไปจนถึงสมาชิกทุกคนด้วย ที่จะต้องถูกเรียกร้องให้มีความจงรักภักดี มีวินัย เสียสละ และมุ่งปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การซึ่งเปรียบเสมือนครอบครัวสามารถคงอยู่ได้ต่อไปอย่างรุ่งเรือง และแผ่กิ่งก้านสาขาอย่างไพศาล

อย่างไรก็ตาม การจะก้าวไปสู่องค์การแบบ Z ได้ ดร.อูชิ กล่าวว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอย่างยิ่งทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นแนวทางที่สำคัญที่สุดที่จะพาองค์การอเมริกันทั้งหลายในปัจจุบันให้ก้าวไปสู่องค์การแบบ Z ได้

5. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำองค์การแบบอเมริกันในปัจจุบันไปสู่องค์การแบบ Z

ในการเปลี่ยนแปลงจากองค์การแบบอเมริกันมาเป็นองค์การแบบ Z อย่างสมบูรณ์ มีข้อกำหนดต่าง ๆ ที่สำคัญ และเป็นหลักสำหรับการเปลี่ยนดังกล่าวก็คือ

1. ความรู้สึกผูกพัน ผูกมัดกับองค์การ (commitment)
2. การประสานงานกัน (cooperation)
3. ความเข้าใจ (understanding)
4. การฝึกอบรม (training)

สมาชิกทั้งหมดขององค์การจะต้องมีความผูกพันกับองค์การ ในอันที่จะยอมรับปรัชญาและหลักการต่าง ๆ ขององค์การแบบใหม่ พนักงานทุกคนควรจะอุทิศตนเองต่องานในหน้าที่เพื่อช่วยกันทำให้ระบบใหม่นี้ประสบความสำเร็จ การประสานงานเป็นอย่างดีในหมู่พนักงาน ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ การบริหารและการประสานงานกับสหภาพแรงงานก็ควรจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนด้วยเช่นกัน

การฝึกอบรมและพัฒนา และความเข้าใจในระบบขององค์การก็เป็นอีก 2 สิ่งที่จะต้องควบคู่กันไปด้วย ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และเมื่อฝ่ายบริหารระดับสูงยอมรับในโครงสร้างของการบริหารงานในองค์การแบบ Z แล้ว ก็ควรจะมอบหมายความรับผิดชอบในการอธิบายโครงสร้างและระบบให้แก่ HRD professionals ทั้งนี้รวมทั้งการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการปฏิบัติการต่าง ๆ ตามระบบใหม่ด้วย ผู้รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็ควรจะพัฒนาโครงการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรมใหม่ขึ้นมาเพื่อทำให้พนักงานสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย

แนวทางการฝึกอบรมแนวใหม่

ในองค์การแบบ Z หัวข้อการฝึกอบรมและวิธีการที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานแบบเดิมหลายอย่างจะต้องเปลี่ยนการเน้นหรือย้ำเสียใหม่ หรือไม่อีกทีก็กำจัดให้หมดไปเลย เพราะหัวข้อการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรมแบบเดิมคงจะไม่สามารถเป็นที่ยอมรับหรือนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้ในองค์การแบบ Z ยกตัวอย่างเช่น หัวข้อและวิธีการอบรมที่มีวัตถุประสงค์เพียงทำให้พนักงานมีทักษะเฉพาะในงานใดงานหนึ่งเพียงอย่างเดียว หรือการที่ HRD specialists เป็นผู้กำหนดความต้องการในการฝึกอบรมเสียเอง และนำเอาความต้องการอันนี้ไปกำหนดวิธีการในการฝึกอบรมอีกต่อหนึ่ง ดังนั้น เพื่อเป็นการแทนที่การฝึกอบรมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา การฝึกอบรมในแนวใหม่จึงควรจะเป็นการผสมผสานหรือร่วมมือกันระหว่างผู้ฝึกอบรมกับผู้รับการฝึกอบรม

ถ้าเช่นนั้น

- อะไรคือหัวข้อวิชาและวิธีการฝึกอบรมที่แท้จริง และเป็นการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้
- ใครจะเป็นผู้กำหนดว่าควรจะสอนอะไร
- ใครจะเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรม
- วิธีการฝึกอบรมแบบใหม่ และทักษะใหม่ ๆ จะได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นได้อย่างไร และ
- ใครจะเป็นผู้ฝึกอบรม

หัวข้อหรือเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างกว้าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่องค์การแบบ Z ตามที่ศาสตราจารย์ อูชิ ได้เสนอไว้ มีดังนี้

1.ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) การเรียนรู้ที่จะติดต่อกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานผู้ที่เราสั่งซื้อสินค้า จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในองค์การแบบ Z ในอดีตได้มีการเน้นในโครงการฝึกอบรมซึ่งสอนให้คนสามารถเข้ากันได้ โดยสอนแต่ในทางทฤษฎีเท่านั้น คนส่วนใหญ่ต่างก็ไม่เชื่อว่าการประสานงานกันอย่างจริงจัง หรือการให้การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะเป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การแบบอเมริกัน และหลักสูตรการฝึกอบรมส่วนใหญ่ก็เน้นแต่ในเรื่องของความเป็นคู่แข่งกันและความก้าวร้าว หลักสูตรที่แสดงถึงความสามารถส่วนบุคคลที่จะทำให้ได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจดูจะเป็นหลักสูตรที่เป็นที่แพร่หลายมากกว่า หลักสูตรที่ช่วยเสริมสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม

คนอเมริกันเคยหัวเราะภาพยนตร์เกี่ยวกับคนงานของญี่ปุ่นที่แสดงกายบริหารพร้อมกันที่ที่ทำงานหรือร้องเพลงของบริษัทร่วมกัน และก็ไม่สามารถจะเข้าใจได้ว่าทำไมคนญี่ปุ่นที่ทำงาน

ร่วมกันมักจะมาพบปะสังสรรค์กันหลังจากงานเลิก และแม้กระทั่งไปพักผ่อนร่วมกันในวันหยุด แต่ปัจจุบันคงจะไม่ต้องรู้สึกขำหรืองงอีกต่อไปแล้ว เพราะคนอเมริกันเองก็คงจะต้องพยายามสร้างทัศนคติและความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้กันขึ้นมาบ้างแล้วในหมู่ผู้ปฏิบัติงานสมัยใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งจะสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเพื่อนกันอย่างแท้จริงทั้งในงานและนอกงานอย่างเปิดเผยและถาวร

2. **ความจงรักภักดีต่อองค์การ (company loyalty)** การเน้นหรือย้ำความต้องการการจ้างงานตลอดชีพหรือการจ้างงานระยะยาว เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกันว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การ เท่าที่ผ่านมาไม่ค่อยจะมีการฝึกอบรมหลักสูตรใดที่ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าจะอยู่กับองค์การใดองค์การหนึ่งองค์การเดียวตลอดไป แต่มักจะเป็นไปในลักษณะที่ทำให้เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้ว ก็เปลี่ยนงานจากองค์การนี้ไปอยู่องค์การนั้น องค์การโน้นเรื่อย ๆ ไป แล้วแต่ว่าองค์การใดที่เขาเหล่านั้นจะสนใจมากที่สุด ถ้ามีปัญหาหรือไม่ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือไม่สามารถจะเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ ก็มักชอบมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายปลีกตัวก้าวออกไปแทนที่จะอยู่เพื่อต่อสู้

สำหรับองค์การแบบ Z ที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยโครงการพัฒนา ซึ่งสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในองค์การและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยรีบเร่งที่จะชี้ให้เห็นว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นเสมือนถนนที่รถวิ่งสวนกันได้ และโครงการซึ่งจะช่วยพัฒนาความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การให้แก่พนักงานจึงจำเป็นต้องมีด้วย ถ้าคนเราเรียนรู้ที่จะยอมรับการจ้างงานของเขากับองค์การแบบ Z ในลักษณะที่เป็นการจ้างระยะยาวแล้ว เขาก็จะพร้อมและเปิดรับหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมประเภทที่มีความหมายมากกว่า

3. **การสร้างทีมงาน (team building)** มีหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างทีมงานอยู่ไม่กี่หลักสูตรนักที่มีคุณค่าและยังใช้กันอยู่ วัตถุประสงค์ของหลักสูตรเหล่านี้ก็เพื่อที่จะสอนการประสานงาน การสนับสนุนซึ่งกันและกันและการแทนที่วัตถุประสงค์ของแต่ละคนด้วยเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่ม เนื่องจากส่วนประกอบพื้นฐานในการสร้างองค์การแบบ Z ส่วนหนึ่งก็คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุก ๆ ด้านของกิจกรรมขององค์การ จึงจำเป็นที่การสร้างทีมงานจะต้องได้รับการมุ่งเน้นด้วยการฝึกอบรมให้มาก

หลักสูตรที่สอนพนักงานว่าสมาชิกทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มเป็นผู้ได้รับและได้ประโยชน์ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ความคิดที่ว่าฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องเสียประโยชน์ (zero – sum game mentality) ซึ่งใช้กันอยู่ในองค์การแบบอเมริกันจะต้องถูกกำจัดให้หมดไป พนักงานทั้งหลายควรจะตระหนักว่า ทัศนคติร่วมกันหรือที่ประสานเป็นแนวเดียวกันซึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้น จะช่วยให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ขององค์การ และจะช่วยให้องค์การมีผลผลิตมากขึ้น

4. **การตัดสินใจ (decision making)** ในบทความที่อภิปรายถึงการพัฒนาการบริหารในองค์การที่มีการจัดการอย่างดีนั้น Lester Digman (1967) ได้ชี้ให้เห็นว่าเพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นการฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล ที่ Digman กล่าวเช่นนี้อาจจะเป็นจริงก็ได้ ในองค์การที่มีการจัดการไม่ค่อยดีเท่าไหร่นัก แต่จะไม่เป็นเช่นนั้นในองค์การแบบ Z ในองค์การแบบ Z การตัดสินใจควรจะเกิดขึ้นในทุก ๆ ระดับขององค์การและการตัดสินใจต่าง ๆ ควรจะแสดงถึงมติของผู้มีส่วนร่วมเสมอ

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะหลีกเลี่ยงข้อสมมติฐานที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายต้องการที่จะมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการตัดสินใจ และที่ว่าระบบประชามติสามารถจะถูกนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เพราะพนักงานควรจะได้รับการสอนให้มีส่วนร่วมและให้ยอมรับความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจต่าง ๆ เสียก่อน เขาควรจะถูกสอนให้ระวังถึงเรื่องผลตอบแทนและการลงโทษซึ่งจะมาพร้อมกับการตัดสินใจ ทั้งกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยเวลาและความอดทนทั้งผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. **การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง (evaluation and promotion)** ในสังคม(อเมริกัน) คนทั่วไปมักชื่นชมกับผู้ชนะและแทบจะทนไม่ได้ถ้าต้องเป็นผู้แพ้ เพื่อที่จะชี้ให้พนักงานเห็นอย่างเด่นชัดถึงศักยภาพอันเป็นที่น่าพอใจ นักบริหารจะต้องประเมินการปฏิบัติงานในไม่ช้าหลังจากที่จ้างบุคคลนั้น ๆ ให้เข้าทำงานและหลังจากนั้นอีกบ่อย ๆ และเมื่อประสบความสำเร็จตามศักยภาพที่มีอยู่แล้ว พนักงานจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานของเขาและบ่อยครั้งที่ผลตอบแทนเป็นการเลื่อนตำแหน่งก่อนที่จะถึงเวลาอันสมควร ซึ่งทำให้พนักงานอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เกิดความไม่พอใจ และนำไปสู่ความผิดพลาด ความล้มเหลวของบุคคลผู้นั้น ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

ในองค์การแบบ Z การเลื่อนตำแหน่งจะไม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น พนักงานจึงจะไม่อยู่ภายใต้ความกดดันดังกล่าว เพื่อที่จะสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ชำนาญการด้านฝึกอบรมจะพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ในการประเมิน และให้นักบริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามวิธีการ วิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวบางทีก็อาจจะเป็นวิธีที่เป็นอัตตนิยมไปบ้าง และจะขึ้นอยู่กับการสังเกตการณ์ส่วนตัวของผู้บริหารเอง ประกอบกับความรู้ของพนักงานคนนั้น ๆ ด้วย เมื่อได้พัฒนาเทคนิคในการประเมินแบบใหม่แล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมก็จะสอนให้นักบริหารทั้งหลายรู้จักใช้แบบฟอร์มการประเมิน โดยการทำให้เป็นส่วนตัวมากขึ้น

และเมื่อพนักงานได้รู้แล้วว่า อาจจะต้องใช้เวลาถึง 2 - 3 ปี กว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งกันที เขาก็จะเห็นความสำคัญและให้ความสนใจกับหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา

มากขึ้น ในองค์การแบบ Z จะไม่มีการฝึกอบรมที่เป็นระยะสั้น ๆ และเน้นทักษะเฉพาะอย่าง แต่จะเน้นหลักสูตรระยะยาว ซึ่งพัฒนาทั้งตัวบุคคลผู้นั้น

6. การพัฒนาอาชีพ (career development) ถ้าทั้งตัวบุคคลเป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาในองค์การแบบ Z แล้ว ก็คงจะจำเป็นที่จะต้องสร้างหลักสูตรซึ่งให้ประสบการณ์และโอกาสที่แตกต่างกันหลาย ๆ อย่างแก่พนักงาน คงจะไม่สามารถยอมรับกันอีกต่อไปได้แล้วสำหรับที่จะให้พนักงานกลายเป็นผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมากเสียจนกระทั่งเขาสามารถทำงานได้เพียงอย่างเดียว พนักงานทุกคนควรจะได้เรียนรู้ถึงงานหลาย ๆ อย่าง และมีทักษะในหลาย ๆด้าน เช่น ที่อูชิ (1981) ได้กล่าวไว้ว่าผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ระดับซึ่งจะค่อย ๆ ได้พบได้รู้จักกับงานใหม่จะรู้สึกมีชีวิตชีวา สามารถผลิตผลงานได้มากขึ้น และมีความพึงพอใจมากกว่ากับงานหลาย ๆ หน้าที่ซึ่งผลัดเปลี่ยนกันไปของเขา แทนที่จะจำเจอยู่กับงานเพียงอย่างเดียว แม้ว่าการเปลี่ยนหน้าที่เปลี่ยนงานนี้จะไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนตำแหน่งก็ตามและทั้งหมดนี้ก็เป็นการเปลี่ยนที่อยู่ในระดับเดียวกันทั้งสิ้น

การหมุนเวียนงานอย่างมีการวางแผนจะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า พนักงานก็จะไม่มัวไปมีความชำนาญเฉพาะด้านเดียวมากเสียจนกระทั่งว่าไม่ได้ระวังหรือขาดความสนใจในกิจกรรมอื่น ๆ และความรับผิดชอบอื่น ๆ ของแผนกอื่นหรือหน้าที่อื่น แนวทางอาชีพที่ไม่มุ่งเน้นเฉพาะด้าน จะช่วยพัฒนาบุคคลให้เป็นทั้งคนผู้ซึ่งมีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น และสามารถได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้มากขึ้นในระยะยาว

ดังนั้น ความรับผิดชอบส่วนใหญ่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการหมุนเวียนงานซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ซึ่งจะต้องสร้างหลักสูตรที่ช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้จักกับงานและการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่าง ทั้งนี้จะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานด้วยว่าในขณะที่เขาได้รู้จักและมีความสามารถที่จะทำงานได้หลายอย่าง แต่เขาก็มีงานจริง ๆ (“a real job”) ของเขาอยู่ด้วย ไม่ใช่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอยู่เรื่อย ๆ จนไม่รู้ว่างานจริง ๆ ของตนคืออะไร ทั้งนี้เพื่อให้มีความรับผิดชอบ การหมุนเวียนงานนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์การแบบ Z และแก่พนักงานเองด้วย

7. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน (management-labor relations) ในองค์การแบบอเมริกันทั่วไป ฝ่ายบริหารก็คือฝ่ายบริหาร ฝ่ายพนักงานก็คือพนักงาน และไม่มีวันที่จะมาพบกันได้ ถ้าสัญญาไม่กำลังจะหมดอายุ ปรัชญานี้ทำให้ฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหารต่างก็โคจรไปคนละทาง จนห่างกันมากเสียจนกระทั่งว่าความพยายามของทั้งสองฝ่ายแทบจะไม่เป็นผลเลย ผลที่เกิดขึ้นก็คือระบบดังกล่าวก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องต้องกัน และเกิดการลด

ความสามารถในการผลิตลง หน่วยงานฝึกอบรมจึงต้องเข้ามาช่วยให้ความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ฝ่ายดีขึ้น ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการสอนต่าง ๆ ที่เน้นถึงการประนีประนอมและการประสานงานการบริหารสหภาพแรงงาน ในองค์การแบบ Z ฝ่ายบริหารจะยอมรับการมีอยู่และความถูกต้องตามกฎหมายของสหภาพแรงงาน และจะหาทางที่จะปรับปรุงความสามารถในการผลิต ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างร่วมมือกัน และเมื่อนั้นผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกเชิญมาให้ใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างหลักสูตรการพัฒนา ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน

หลักสูตรดังกล่าว หลักสูตรหนึ่งซึ่งได้รับการพัฒนาในสหรัฐและถูกทำให้มีความสมบูรณ์แบบในญี่ปุ่น และเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้ถูกนำกลับไปแนะนำให้เป็นที่รู้จักอีกในสหรัฐคือ "วงจรการควบคุมคุณภาพ" (Quality Control Circles) เป้าหมายของ QC circles ก็คือช่วยทำให้การแก้ปัญหาระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างสะดวกและง่ายขึ้น พนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาของตนเอง และหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น ถ้า QC circles จะต้องถูกนำมาใช้ ผู้เชี่ยวชาญควรจะต้องฝึกอบรมให้พนักงานทั้งหลายมีความไว้วางใจกัน และเคารพนับถือซึ่งกันและกันตลอดจนเคารพฝ่ายบริหารด้วย นอกจากนั้นแล้วการฝึกอบรมก็ควรจะมีหลักสูตรที่ช่วยสอนให้พนักงานรู้ถึงกลไกในการชี้ให้เห็นลักษณะของปัญหาและการรายงานข้อแก้ไขหรือหาทางออกให้แก่ฝ่ายบริหารได้ทราบด้วย

8. **การติดต่อสื่อสาร (communication)** ส่วนใหญ่ของความสำเร็จขององค์การแบบ Z ตามที่เสนอไว้นี้ จะต้องอาศัยหรือขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวราบและแนวดิ่งด้วย การติดต่อสื่อสารในแนวดิ่งจะมีทั้งจากบนสู่ล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยอาศัยหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีแนวทางสำหรับพนักงานทุกระดับขององค์การ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อซึ่งกันและกัน และกับฝ่ายจัดการได้อย่างมีประสิทธิผล

9. **การพัฒนาทั้งตัวบุคคล (develop the whole person)** มีองค์การไม่กี่แห่งเท่านั้นในสหรัฐที่จัดหลักสูตรการพัฒนาซึ่งมีแนวทางมุ่งไปที่การเจริญเติบโตและความงอกงามส่วนบุคคล ผลก็คือ มักจะพบปัญหาการหยุดงานในวันศุกร์ และมาทำงานสายในวันจันทร์ หลักสูตรการพัฒนาที่มุ่งเน้นทั้งตัวบุคคลจะช่วยให้แก้ปัญหานี้ได้ หลักสูตรดังกล่าวควรจะกว้างและแปรเปลี่ยนไปได้ พนักงานควรจะต้องมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น และอย่างจริงจัง หลักสูตรการฝึกอบรมควรจะสร้างบรรยากาศในทางบวกแก่องค์การ และเป็นการจูงใจให้พนักงานยอมรับแนวความคิดเกี่ยวกับการจ้างงานตลอดชีวิต หรืออย่างน้อยที่สุดก็ระยะยาว

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมแบบใดซึ่งเป็นที่ต้องการในองค์การแบบ Z

การเปลี่ยนแปลงของแนวทางการฝึกอบรมจากแบบขององค์การที่เป็นอเมริกันแบบเดิมมาเป็นองค์การแบบ Z มิใช่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ทันที เนื่องจากองค์การแบบอเมริกันที่เป็นอยู่ ไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงเป็นแบบ Z ได้อย่างง่ายดาย เช่นเดียวกับหน่วยงานฝึกอบรมที่ไม่สามารถจะเปลี่ยนจากแบบอเมริกันให้เป็นแบบ Z ได้ในทันที ดังนั้น จึงต้องใช้เวลา ความพยายาม และความอดทนเป็นอย่างมากที่จะพัฒนาปรัชญาการฝึกอบรม รวมทั้งเป้าหมายโดยทั่วไปให้ได้เสียก่อน

เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างง่ายขึ้น ผู้เชี่ยวชาญ HRD ควรจะมุ่งความสนใจไปที่ความพยายามแต่แรกเริ่มในการคัดเลือกหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมที่ไม่เฉพาะเจาะจงจนเกินไป ซึ่งสามารถนำมาใช้กับพนักงานโดยทั่วไปได้โดยการดัดแปลงเพียงเล็กน้อย และเมื่อพนักงานได้ตระหนักถึงหัวข้อและเทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรมแบบใหม่แล้ว ก็จะรู้สึกว่าไม่ยาก ไม่น่ากลัว และจากนั้นก็จะค่อย ๆ ง่ายขึ้น และเร็วขึ้น สำหรับการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่พนักงานได้เรียนรู้ว่าการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่สนุกเพลิดเพลินและได้ความรู้ควรค่าแก่การให้ความสนใจ และการมีส่วนร่วมในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการติดต่อสื่อสารและการสร้างทีมงาน เขาก็จะยอมรับหลักสูตรอื่น ๆ ที่ยากขึ้น และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เช่น การตัดสินใจและหัวข้อวิชาอื่น ๆ อีก การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับองค์การแบบ Z ควรจะค่อย ๆ เป็นไปทีละน้อย ๆ และควรจะอธิบายชี้แจงให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจหลักสูตรใหม่ จะได้รับการยอมรับอย่างพร้อมเพรียงมากกว่า ถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการออกแบบร่าง และดำเนินการ

ทุกคนในองค์การ และในทุกระดับขององค์การ จะต้องการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการฝึกอบรมแบบใหม่นี้ ผู้บริหารระดับสูงควรจะเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่าจะมีผลต่อองค์การอย่างไรบ้าง ผู้บริหารคนอื่น ๆ อาจจะได้ประโยชน์จากหลักสูตรการตัดสินใจ หรือการพัฒนาอาชีพ พนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารส่วนใหญ่ควรจะได้รับการฝึกอบรมในทุกด้านด้วยดังได้กล่าวมาแล้ว แม้แต่นักบริหารเองก็ควรได้รับประโยชน์จากโอกาสเหล่านี้ในทุก ๆ ด้านด้วย

และอย่างไหนจะดีกว่ากัน? ควรจะใช้วิทยากรจากภายนอกหรือวิทยากรภายใน คำถามนี้มักจะถามกันบ่อย ๆ แต่น้อยครั้งที่จะได้รับคำตอบอันเป็นที่น่าพอใจ ในหลักสูตรการฝึกอบรมในองค์การที่มีการบริหารอย่างดี (ตามที่ Digman ได้เขียนไว้เมื่อปี 1978) การใช้วิทยากรจากภายนอกขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ องค์การเล็ก ๆ มักจะต้องพึ่งพาอาศัย

วิทยากรภายนอกบ่อยหรือเป็นส่วนใหญ่ในขณะที่องค์การขนาดใหญ่มักจะใช้วิทยากรภายนอกเพียงบางครั้งบางคราวเท่านั้น

ในองค์การแบบ Z จะต้องใช้ทั้งวิทยากรภายในและวิทยากรภายนอก วิทยากรภายในจะใช้ในกรณีที่หลักสูตรการฝึกอบรมมุ่งเน้นถึงเรื่องภายในของบริษัท และวิทยากรภายนอกจะใช้เมื่อเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นทางด้านเทคนิคหรือวิชาการเฉพาะสาขา

องค์การที่กำลังเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากมาย จะนำระบบและโครงสร้างขององค์การแบบ Z ไปใช้ได้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ HRD คอยช่วยเหลือแนะนำเพื่อให้ช่วงต่อของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น การฝึกอบรมแบบใหม่จะมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมจากทุกระดับ ความจงรักภักดีต่อองค์การ การพัฒนาอาชีพและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทั้งตัวบุคคล ความสำเร็จขององค์การแบบ Z ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของผู้เชี่ยวชาญ HRD ขององค์การนั่นเอง

6. ทัศนะของผู้เขียนต่อแนวความคิดของ ดร.อูชิ และรูปแบบการจัดการแบบญี่ปุ่น

อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎี Z เป็นแนวคิดที่ดี แต่โอกาสที่จะเปลี่ยนองค์การแบบอเมริกันให้มาเป็นองค์การแบบ Z นั้นยากมาก แทบจะเรียกได้ว่าต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมของคนอเมริกันเกือบทั้งหมด

ในประการแรก เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คนญี่ปุ่นมีลักษณะชอบที่จะอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ทำงานเป็นกลุ่มโดยธรรมชาติโดยกำเนิด (groupism by nature) ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากการหล่อหลอม ปลูกฝังจากครอบครัวมาจนถึงการศึกษาในโรงเรียนและสถาบัน ในขณะที่คนอเมริกันก็มีลักษณะของ Individualism มากเช่นกัน ดังนั้น คนอเมริกันจึงต้องมีการสร้างทีมงานขึ้นมา โดยเฉพาะเทคนิคการพัฒนาองค์การ จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้ามคนญี่ปุ่นทำอะไรคนเดียวไม่เป็น เพราะ Groupism ซึมลงไปในสายเลือด

ประการที่สอง ที่จริงแล้วญี่ปุ่นไม่มี Management science มากมายเหมือนอเมริกัน ญี่ปุ่นเรียนมาจากตะวันตกด้วยซ้ำ แต่ไม่ได้เอาอย่างมาทั้งหมด แต่เป็นการผสมผสานกันระหว่างความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการบริหารของตะวันตก มาร่วมกับหลักความคิดของลัทธิขงจื๊อ บูชิโด และวัฒนธรรมของญี่ปุ่นอย่างเหมาะสม ที่สำคัญคือ ในขณะที่ญี่ปุ่นก้าวไกลไปในการพัฒนาอุตสาหกรรมจนถึงขีดความเจริญสูงสุดเท่าตะวันตก แต่วัฒนธรรมของญี่ปุ่นยังคงเป็นแบบดั้งเดิม ซึ่งเอื้ออำนวยส่งผลดีต่อการบริหารเป็นอย่างมาก

ประการที่สาม การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของญี่ปุ่นเกิดจากการมีความจงรักภักดีและความผูกพัน ผูกมัดต่อองค์การ ตลอดจนการมีอุดมการณ์ร่วมกัน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน การจ้างตลอดชีวิตแบบญี่ปุ่นมีความแตกต่างจาก

ระบบการจ้างงานแบบการทำสัญญาการจ้างงานของตะวันตก ตราบใดที่คนงานทำงานหนัก บริษัทก็จะเลี้ยงดูอย่างเต็มที่ตลอดไป แม้บริษัทจะอยู่ในฐานะการเงินที่ลำบาก ก็จะไม่ปลดคนงานออก บริษัทมีการวางแผนและพัฒนาอาชีพให้แก่คนงานเพื่อรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ซึ่งคนงานก็จะไม่พยายามก่อความวุ่นวาย เพราะตระหนักดีว่าผลประโยชน์ของตนสอดคล้องกับผลประโยชน์ของบริษัทในระยะยาว ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้แทบไม่ปรากฏในสังคมอเมริกันในปัจจุบัน เพราะคนอเมริกันส่วนใหญ่ค่อนข้างจะมีลักษณะ Economic rationale กล่าวคือ จ่ายเงินเดือนเท่านี้ ก็ทำงานเท่านี้ ไม่ได้มี Loyalty ต่อองค์การมากเช่นคนญี่ปุ่น ดังนั้นจึงค่อนข้างจะเป็นการยากที่จะเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ และสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาในสังคมอเมริกันให้มาเป็นแบบคนญี่ปุ่นได้

ประการที่สี่ คนญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะญี่ปุ่นไม่มีปัญหาเรื่องผิว และเชื้อชาติ แต่หากจะพิจารณาถึงสังคมอเมริกันแล้ว ปัญหาเรื่องผิวและเชื้อชาติยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อเรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่มาก ซึ่งสิ่งนี้อาจเป็นเรื่องที่ ดร.อูชิ มองข้ามไป[8]

ประการที่ห้า ข้อน่าสังเกตประการสำคัญ คือ ถึงแม้ ดร.อูชิ ได้ตั้งชื่อแนวความคิดของเขาว่า ทฤษฎี Z ซึ่งอาจทำให้ผู้ที่ยังไม่ได้ศึกษาในรายละเอียดเข้าใจว่าอาจเกี่ยวพันกับทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor (1960) แต่ ดร.อูชิ ก็ไม่สามารถให้คำอธิบายว่า ทฤษฎี Z เกี่ยวพันกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในประการใดบ้าง ดังนั้น จึงทำให้ผู้เขียนสันนิษฐานเอาเองว่าอาจจะหมายถึง เป็นทางออกสุดท้าย (ซึ่งเปรียบได้กับอักษร Z ซึ่งเป็นอักษรตัวสุดท้ายของภาษาอังกฤษ) ซึ่งคนอเมริกันควรที่จะก้มลงพิจารณาสำรวจตนเองเสียทีว่ามีจุดบกพร่องอะไรบ้างซึ่งทำให้กิจการธุรกิจสู้ญี่ปุ่นไม่ได้ในระยะหลัง ทั้งนี้โดยการพิจารณาถึงการประสบความสำเร็จของธุรกิจญี่ปุ่นว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เอื้ออำนวยและนำลักษณะที่สำคัญของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาเป็นแม่แบบในการเสนอโมเดลขององค์การแบบ Z ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่า เป็นการ "มาพบกันค่อนทาง" เพราะหมายถึงว่า คนอเมริกันจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม และทัศนคติ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับคนญี่ปุ่นเสียก่อน ทฤษฎี Z จึงจะได้ผล ซึ่งคงจะต้องใช้เวลาอันยาวนานมากทีเดียว

ประการที่หก มีผู้ให้ข้อสังเกตว่า อันที่จริงทฤษฎี Z ของ ดร. อูชิก็มิใช่ของใหม่ เพราะ Burn และ Stalker (1961) ก็ได้เคยกล่าวถึงองค์การแบบ Mechanistic กับ Organic มาถึงสองทศวรรษก่อนแล้ว และยิ่งกว่านั้นก็ยังมีผู้วิจารณ์ว่า ดร. อูชิเองก็พูดภาษาญี่ปุ่นไม่ได้ และมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการแบบญี่ปุ่นค่อนข้างจำกัด[9]

ในประการสุดท้าย การเปลี่ยนไปสู่องค์การแบบ Z มีลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งคือ

การที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องผูกพันกับทุก ๆ ส่วนขององค์การซึ่งนอกจากจะต้องใช้เวลา ความพยายามและความอดทนเป็นอย่างมากแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจจากทุก ๆ ฝ่าย ตลอดจนความเข้าใจอันดีต่อกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน ความเปิดเผยไว้วางใจต่อกันอีกด้วย ซึ่งก็ดูจะเป็นการยากที่จะสร้างค่านิยม และทัศนคติดังกล่าวนี้ได้ แม้จะใช้เวลานานเพียงใดก็ตาม[10]

7. สรุป

ดังได้กล่าวแล้วว่า ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดที่ดี เนื่องจาก ดร. อูชิ มีความเห็นว่าคนอเมริกันควรจะพัฒนาระบบการบริหารแบบอเมริกันขึ้นมาเอง ซึ่งจะช่วยให้องค์การธุรกิจของอเมริกันสามารถจะสู้กับญี่ปุ่นได้อีก จึงได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแบบ Z ซึ่งเป็นการผสมผสานลักษณะขององค์การแบบญี่ปุ่นและอเมริกันเข้าด้วยกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็จะเป็นลักษณะการบริหารงานของญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ

ในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ดร. อูชิ ได้มุ่งเน้นให้พัฒนาทั้งตัวบุคคล โดยอาศัยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD professionals) เป็นผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรม ทั้งนี้ โดยการพัฒนาโครงการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรมใหม่ ๆ ขึ้นมา และหัวข้อหรือเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบบ Z นี้ จะเน้นที่ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความจงรักภักดีต่อองค์การ การสร้างทีมงาน การตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน การติดต่อสื่อสาร ซึ่งทั้งหมดนี้จะบรรลุเป้าหมายได้ ก็หมายความว่า จะต้องพัฒนาทั้งตัวบุคคล ดังนั้น การพัฒนาทั้งตัวบุคคลจึงแทบจะเรียกได้ว่า เป็นคติพจน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบบ Z นั่นเอง

เชิงอรรถ

[1]Anderson, Robert and Kathleen, "HRD in Z Type Companies", **Training and Development Journal**, March 1982, p.15.

[2]Ibid, p.16.

[3]อิสระ สุวรรณบล, **การจัดการบุคคลของไทย : เราจะก้าวไปทิศทางใด**, เอกสารโรเนียว, ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526, หน้า 23.

[4]Killian, Ray A., **Human Resource Management**, MACOM, New York, p.7

[5]Ouchi, William G., **Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, Avon Books, 1981, pp.48-59.

[6]Pascale, Richard T. and Athos, Anthony G. **The Art of Japanese Management : Applications for American Executives**, New York : Simon & Schuster, 1981.

[7]Ouchi, William G., **op., cit.**, pp.60-82.

[8]รศ. ดร.โกวิทย์ กังสนันทน์ ได้กรุณาเสนอแนะความคิดเห็นข้อนี้ ซึ่งผู้เขียนขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

[9]อิสระ สุวรรณบล, **จุดบกพร่องของการจัดการบุคคลในประเทศไทย**, เอกสารโรเนียว, ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526, หน้า 20

[10]Hatvany, Nina and Pucik, Vladimir, "Japanese and American Management Practice", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.18, No.1, p.107

บรรณานุกรม

Anderson, Robert and Kathleen, "HRD in Z Type Companies", **Training and Development Journal**, March 1982.

Hatvany, Nina and Pucik, Vladimir, "Japanese and American Management Practices", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.18, No.1.

Killian, Ray A. **Human Resource Management**, MACOM, New York.

Ouchi, William, G. **Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, New York : Avon Books, 1981.

Pascale, Richard T. and Athos, Anthony G. **The Art of Japanese Management : Applications for American Executives**, New York : Simon & Schuster, 1981.

อิสระ สุวรรณบล. **การจัดการบุคคลของไทย : เราจะก้าวไปทิศทางใด**, เอกสารโรเนียว, ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

_____. **จุดบกพร่องของการจัดการบุคคลในประเทศไทย**. เอกสารโรเนียว, ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.