

# การศึกษาแนวคิดอิกิไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

## กรณีศึกษา : การโยกย้ายหมุนเวียนงาน

มณีกัญญา นากามัทสึ\*

\*หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

\*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ อีเมล: dr.maneekanya@gmail.com

รับต้นฉบับ: 15 มิถุนายน 2564; รับบทความฉบับแก้ไข: 7 สิงหาคม 2564; ตอรับบทความ: 28 กันยายน 2564

เผยแพร่ออนไลน์: 13 ธันวาคม 2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของการปรับใช้แนวคิดอิกิไก โดยการพัฒนากรอบแนวคิดเชิงปรัชญาอิกิไกเพื่อค้นหาความมีอิกิไกร่วมของบริษัทข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่นำทางไปสู่ความสำเร็จของการจัดการองค์การอย่างมีความสุขและยั่งยืน ศึกษาเฉพาะประเด็นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ไปในเส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยใช้วิธีการโยกย้ายหมุนเวียนงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างอย่างละ 10 ชุด เป็นภาษาญี่ปุ่นและภาษาไทยสำหรับผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทำการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอข้อมูล และผลการวิจัยแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า การปรับใช้แนวคิดอิกิไกเพื่อค้นหาจุดสอดคล้องในประเด็นของการโยกย้ายหมุนเวียนงานของพนักงานชาวไทยในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นเพื่อให้เกิดความมีอิกิไกร่วมกัน ประกอบไปด้วย 1. ด้านเป้าหมายของอิกิไก (Object of Ikigai): ได้แก่ 1) รูปแบบการสื่อสารผลประเมินการปฏิบัติงานแบบสองทิศทาง 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบทิศทาง 3) พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์หลากหลาย 4) คุณภาพของงานและ Productivity สูง และ 5) ต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความคุ้มค่า 2. ด้านความรู้สึกของอิกิไก (Feeling of Ikigai): ได้แก่ 1) พนักงานเสนอทางเลือกโดยพนักงานโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานใหม่ (Free-Agent Alternative) 2) องค์การเลือกทางที่ดีที่สุดจากตัวเลือกกลุ่มงานตามข้อเสนอของพนักงาน (Best Alternative Decision) นำมาซึ่งความมีอิกิไกร่วมหรือเรียกว่าอิกิไกองค์การ (The Self Agent / Ikigai Outcome) คือ ความผูกพันด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้น ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง และความสำเร็จของระบบเกษียณอายุแบบญี่ปุ่น

**คำสำคัญ :** การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น อิกิไก การโยกย้ายหมุนเวียนงาน ความผูกพัน ความตั้งใจในการลาออก



# A Study of Ikigai Conceptual for Japanese HRM

## Case study: Job Rotation

Maneekanya Nagamatsu\*

*\*Master of Business Administration Program, Graduate School, South-East Asia University, Bangkok, Thailand*

\*Corresponding Author. E-mail address: dr.maneekanya@gmail.com

Received: 15 June 2021; Revised: 7 August 2021; Accepted: 28 September 2021

Published online: 13 December 2021

### **Abstract**

The research objective was to study the opinions of the implementation of Ikigai conceptual developed from Ikigai philosophical framework becoming to Ikigai organization that leading to the successful of managing the entire organization happily and sustainably; by the case study of Thai-Japanese multinational companies in Thailand. This scope of study under the criteria of Japanese human resource management that mostly focuses on the non-specialized career development using the method of job rotation. This research conducted by qualitative methodology. The research employed qualitative research methodology. The research instrument was a structured interview of each 10 Japanese managers and 10 Thai employees by purposive sampling and research results by descriptive analysis.

The results showed that Ikigai organization find out the coherent points of job rotation between Thai employees and Japanese management that consists of the 1st dimension; Object of Ikigai, were; 1) Performance resulted 2 ways feedback communication, 2) 360-degree evaluation system, 3) Specialist through multi task experience, 4) Quality work and high productivity, 5) Human resource development cost effective. The 2nd dimension; Feeling of Ikigai, were; 1) Free-Agent alternative, 2) Best-alternative decision that lead into the jointed zone of Ikigai outcome known as the Self Agent, which is an increased of affective commitment, retention of quality employee and the success of the Japanese retirement system.

**Keywords:** Japanese HRM, Ikigai, Job rotation, Commitment, Employee retention

### 1) บทนำ

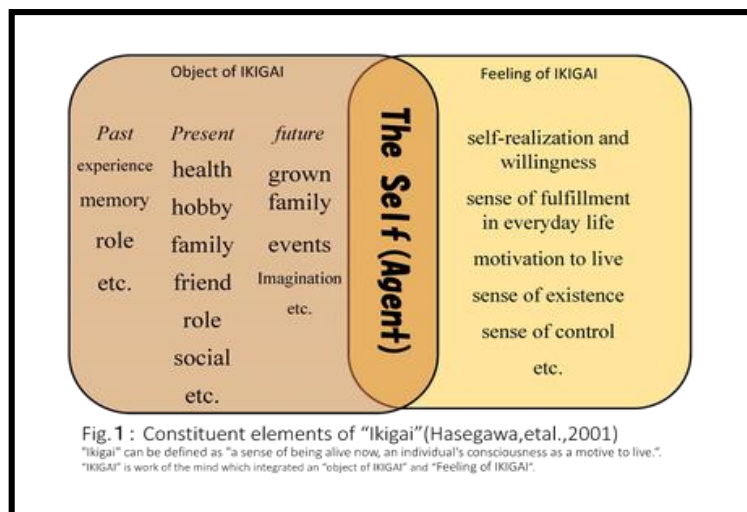
จากปรากฏการณ์การระบาดของไวรัสสายพันธุ์ใหม่โคโรนา หรือ COVID-19 เมื่อปลายปี 2562 เป็นต้นมาได้เกิดการแพร่กระจายไปทั่วโลก ทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงโดยเฉพาะทางภาคสาธารณสุข เศรษฐกิจ และ สังคม แน่แน่นอนว่าประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นเองต่างก็ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก แต่จากการสำรวจข้อมูลจำนวนโครงการต่างชาติทั้งหมดที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนระหว่างเดือนมกราคม-มิถุนายน ของปี 2563 จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนปีโอไอ ปี พ.ศ. 2563 พบว่าประเทศญี่ปุ่นยังคงครองสถิติล่าสุดของการลงทุนใหม่ในประเทศไทยมากที่สุดและก่อให้เกิดการจ้างงานภายในประเทศ แต่การเข้ามาตั้งบริษัทนั้นย่อมต้องเผชิญกับบริบทสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Tim, 2009) โดยสาเหตุจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมนำไปสู่ความแตกต่างในวัตถุประสงค์การดำเนินงานกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติการ และ แนวทางการจัดการ (Mead, 2005) ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการของญี่ปุ่น (Ouchi, 1981) ซึ่งใช้ได้ผลแต่ในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ (Hofstede & Hofstede, 2005; Miroshnik, 2002) เพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น (Caligiuri, 2002) การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของญี่ปุ่นจึงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากได้รับการยอมรับจากคนในท้องถิ่น (Wright, Geroy, & Baker, 1996) นอกจากนี้ ภายในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดั้งเดิมในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพ เมื่อบริษัทญี่ปุ่นเคลื่อนย้ายไปต่างประเทศจะนำเอาหลักการของระบบการจ้างงานตลอดชีพที่มีคุณค่าไปด้วย (Hasegawa, 1987) รวมไปถึงระบบการโยกย้ายงานแบบญี่ปุ่น (Job Rotation) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานใหม่และทำความรู้จักเพื่อนใหม่ (Kanai, Suzuki, & Matsuoka, 1998) แม้ว่าระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพของญี่ปุ่นนั้น การโยกย้ายเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคตซึ่งเป็นเรื่องปกติของวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นก็ตาม ในทางตรงกันข้าม ปัญหาการโยกย้ายหมุนเวียนงานในประเทศไทยนั้น พนักงานชาวไทยยังคงไม่เต็มใจที่จะต้องถูกเปลี่ยนงานจากคำสั่งขังตัดสินของผู้บังคับบัญชาตามรูปแบบศูนย์รวมอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางเท่านั้น เนื่องจากองค์กรไม่สามารถสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการโยกย้ายหมุนเวียนงานได้ (Swierczek, 1988) นอกจากนี้ยังมีข้อบ่งชี้ว่า พวกเขาถูก

ตัดสินว่าเป็นบุคคลที่ไร้ความสามารถในงานปัจจุบัน และพวกเขาไม่เต็มใจที่จะแยกตัวเองออกจากความสัมพันธ์ทางสังคมที่สร้างขึ้นกับเพื่อนร่วมงานเดิม อีกทั้งยังกังวลว่าอาจปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้ไม่ดีพอซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการประเมินผลปฏิบัติงานได้ พนักงานชาวไทยจะมีความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ ขาดแรงจูงใจ ไม่มีความสุขและความกระตือรือร้นในการทำงาน (Sedgwick, 1995)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิดการบริหารงานแบบทรัพยากรญี่ปุ่น (Ouchi, 1980) แนวคิดมิติทางวัฒนธรรมข้ามชาติ (Hofstede, 2002) เมื่อนำมาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง จะเห็นว่าแนวคิดการบริหารงานแบบทรัพยากรญี่ปุ่น ช่วยทำให้เราเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมชาติญี่ปุ่น อันเป็นรากเหง้าส่งผ่านไปยังวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นที่ถูกนำไปใช้บริหารจัดการยังสาขาลูกที่ต่างประเทศ และแนวคิดมิติทางวัฒนธรรมข้ามชาติช่วยให้เรารับรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในมุมมองที่ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นก็ตาม แต่ปัญหาของการลาออกจากงานโดยสมัครใจที่มีอิทธิพลมาจากปัจจัยต่าง ๆ อันเกี่ยวกับการทำงาน (Job Factors) ซึ่ง Frederik Herzberg เรียกว่า “Dissatisfies” คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfies) (Sereerat & Hirankitti, 2002) พนักงานจะตอบสนองต่อองค์กรโดยผูกพันด้านการคงอยู่เพียงเพื่อรักษาสถานภาพการดำรงชีพ หรือตัดสินใจหางานใหม่ (Nagamatsu & Thirasirikul, 2017) ทำให้ส่งผลต่อต้นทุนทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำการสรรหาคัดเลือก และนำมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานเลือกที่จะคงสถานะภาพของการปฏิบัติงานก็จะทำงานอย่างรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่มีความสุข ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานในแต่ละวัน เมื่อพนักงานไร้เป้าหมายในชีวิตการทำงาน ความสามารถขององค์กรในการที่จะพยายามรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ (Retention) จึงลดลง และจะส่งผลกระทบต่อระบบจ้างงานจนเกษียณอายุตามปรัชญาการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นต่อไป ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า มีงานวิจัยมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ต่างก็พยายามหาข้อค้นพบที่จะช่วยให้ทราบถึงจุดที่ไม่สอดคล้องกันทั้งในส่วนของพนักงานหรือองค์กรเองเพื่อนำมาเป็นแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และลดปัญหาของการลาออกโดยสมัครใจลง แต่กรณีที่พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ และยังคงสภาพการทำงานอยู่โดยไม่ลาออก (Nagamatsu & Thirasirikul, 2017) แต่เป็นการปฏิบัติ

หน้าที่ ๆ ตามมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพลดน้อยถอยลงไปเรื่อย ๆ ตรงกันข้ามกับระดับอัตราเงินเดือนที่องค์กรต้องปรับเพิ่มขึ้นให้ในแต่ละปี ผู้วิจัยตระหนักว่า ประเด็นนี้จึงไม่ควรมองข้ามไป จึงมีคำถามว่าเกิดอะไรขึ้นกับกลุ่มคนเหล่านี้ หากว่าเป็นพนักงานส่วนใหญ่ที่ยังคงสภาพผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจากการศึกษาแนวคิดเชิงปรัชญาของญี่ปุ่นคือ “อิกิไก” (生き甲斐) ความหมายของคำว่า “อิกิไก” ในภาษาญี่ปุ่นนั้นยากที่จะอธิบายได้อย่างแม่นยำ และผู้เชี่ยวชาญด้านอายุศาสตร์ก็มีคำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไป หาก Ikigai ถูกแปลจากภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษาอังกฤษ อาจเป็น “เหตุผลในการดำรงชีวิต” (Reasons for Living), “การทำให้ตัวเองเป็นจริง” (Self-actualization), “ความหมายของชีวิต” (Meaning in Life) และ/หรือ “จุดมุ่งหมายในชีวิต” (Purpose of Life) หรืออธิบายได้ว่าคำว่า Ikigai หมายถึง “ความรู้สึกของการมีชีวิตอยู่ในขณะนี้และ/หรือแรงจูงใจส่วนบุคคลในการใช้ชีวิต” (Hasegawa, Fujiwara, Hoshi, & Shinkai, 2003) นอกจากนี้ “อิกิไก” คือการทำงานของจิตซึ่งรวม “วัตถุ (ของอิกิไก)” (Object of Ikigai) และ “ความรู้สึก (ของอิกิไก)” (The Feeling of Ikigai) ” เข้าด้วยกัน เมื่อมีคนถามว่า “อิกิไกของคุณคืออะไร” ทั้งคู่ นั่นคือ “วัตถุของอิกิไก และความรู้สึกของอิกิไก” ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน “วัตถุ (ของ IKIGAI)”

ประกอบไปด้วยเนื้อหาในอดีต เช่น ประสบการณ์ ความทรงจำ บทบาท ฯลฯ เนื้อหาในปัจจุบัน เช่น สุขภาพ งานอดิเรก ครอบครัว เพื่อน บทบาท สังคม ฯลฯ และภาพแห่งอนาคต เช่น ครอบครัวหรือหน้าที่การงานที่เติบโต เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม “ความรู้สึก (ของ IKIGAI)” นั่นก็คือความรู้สึกที่มาพร้อมกับ (เป้าหมายของ IKIGAI)” รวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ของการตระหนักรู้ในตนเองและความเต็มใจ ความรู้สึกของการเติมเต็มในชีวิตประจำวัน แรงจูงใจในการใช้ชีวิต ความรู้สึกของการดำรงอยู่ ความรู้สึกของ ควบคุม ฯลฯ (Hasegawa, 2001) Ikigai ยังหมายถึง “ความรู้สึกของการมีชีวิตอยู่ในขณะนี้ (Feeling of Being Alive Now) และ/หรือแรงจูงใจส่วนบุคคลในการใช้ชีวิต หรือ การทำงาน (Individual Motivation for Living or Working)” (Hasegawa et al., 2003) คำถามที่มีสไตล์ซึ่งสามารถวัด “IKIGAI” จะทำให้สามารถทำการวิจัยเชิงสำรวจได้ซึ่งไม่เพียงแต่ด้านการรักษาพยาบาล สุขภาพ สวัสดิการ และผู้สูงอายุเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวัฒนธรรมญี่ปุ่นและ ความแตกต่างตามเขตถิ่นที่อยู่ ทั้งในและนอกประเทศที่สามารถนำมาพิจารณาได้เช่นกัน เนื่องจาก “อิกิไก” เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้วิถีชีวิตของปัจเจกบุคคล (Hasegawa, 2001) แสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 : โมเดลองค์ประกอบของอิกิไก

แหล่งที่มา : (Hasegawa, 2001)

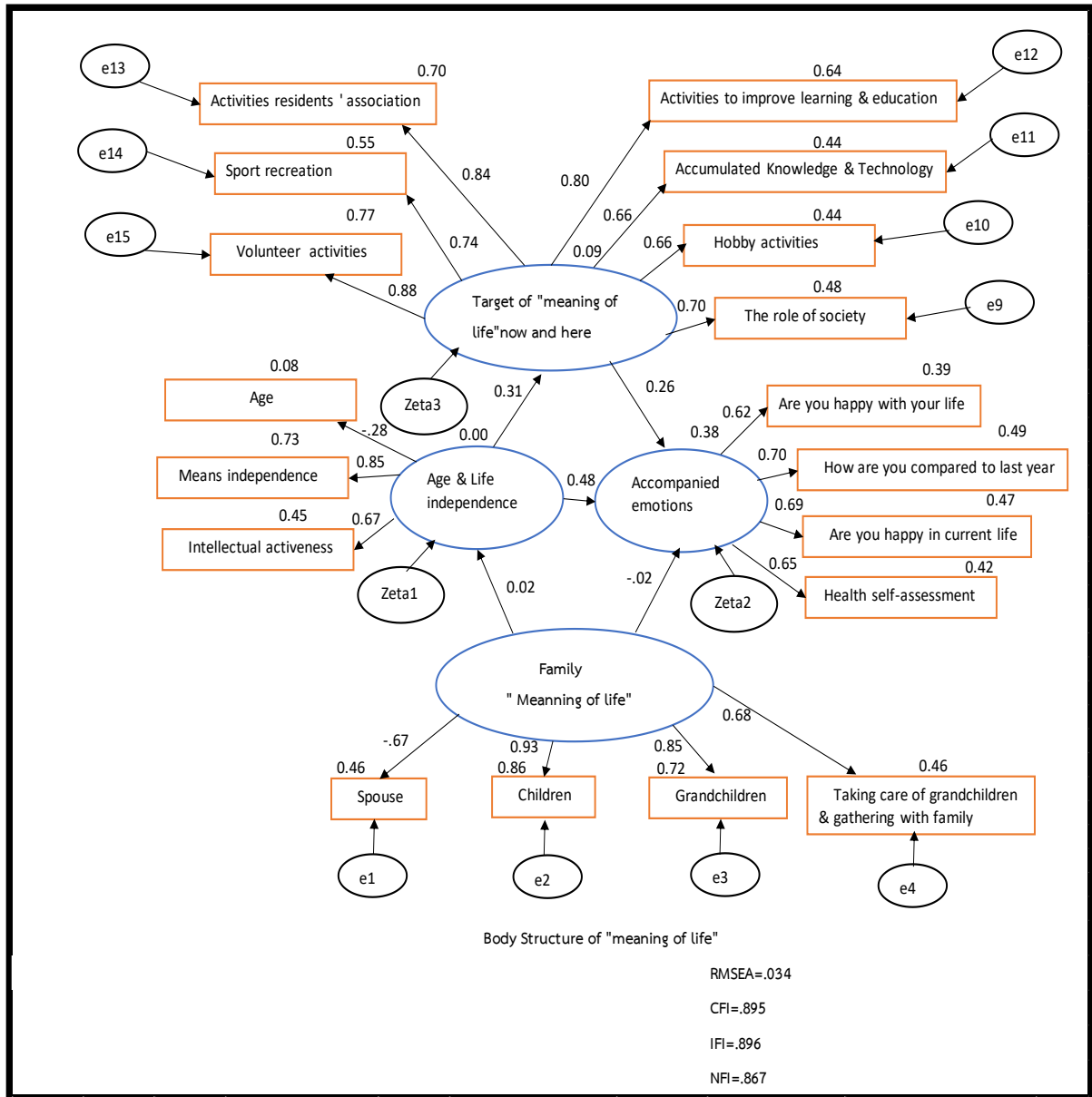
จากผลการศึกษาที่ได้รับการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ “Journal of the Japanese Society of Care Managers” ของ Hasegawa, Fujiwara and Hoshi (2003) ในหัวข้อเรื่อง

โครงสร้างของ “IKIGAI” การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างความแปรปรวนร่วมของ “วัตถุของ IKIGAI” และ “ความรู้สึกที่มาพร้อมกับ (เป้าหมายของ IKIGAI)” โดยมีวัตถุประสงค์ของ



การศึกษานี้คือการแสดงโครงสร้างของ “อิกิไก” ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงถึงโครงสร้าง “ความหมายของชีวิต” โดยรวม เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความแปรปรวนร่วม พบว่า มีความพอดีสูงเพียงพอค่าดัชนีความพอดีของโมเดลนี้

คืออยู่ในระดับได้รับความสอดคล้องพอดีสูง โดยแสดงผลค่า RMSEA = 0.034, CFI = 0.895, IFI = 0.896 และ NFI = 0.867 แสดงดังรูปที่ 2

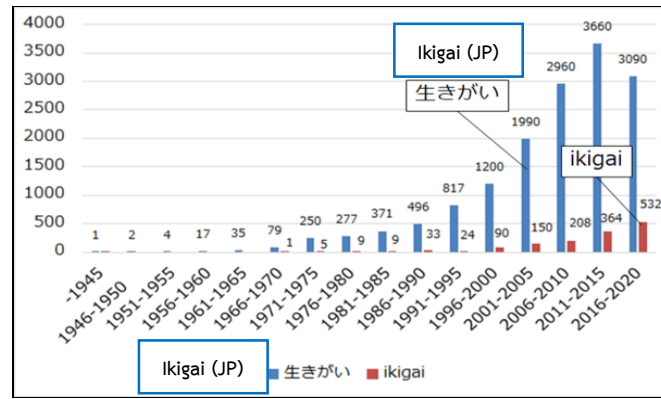


รูปที่ 2 : โครงสร้างของ “อิกิไก” ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

แหล่งที่มา : (Hasegawa et al, 2003)

ตั้งแต่กลางปี 2010 ดูเหมือนว่าจะมีผู้สนใจ “อิกิไก” ในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก โดยมีข้อบ่งชี้ที่เป็นหลักฐานของประจักษ์จากจำนวนการตีพิมพ์เรื่อง “Ikigai” ในภาษาญี่ปุ่นและ

ภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ก่อน พ.ศ. 2488 ถึง พ.ศ. 2563 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2020 แสดงดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 : แนวโน้มจำนวนการตีพิมพ์เรื่อง “Ikigai” (ฉบับภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ)

แหล่งที่มา : (Hasegawa, 2020)

## 2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงควมมีอิทธิโกระหว่างเป้าหมายของอิคิไกและความรู้สึกของอิคิไกของพนักงานชาวไทยและผู้จัดการชาวญี่ปุ่น ประเด็นของการโยกย้ายหมุนเวียนงาน
2. เพื่อศึกษาถึงควมมีอิทธิโกร่วมขององค์การในบริษัทข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่น

## 3) วิธีดำเนินการวิจัย

### 3.1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่น จำนวน 10 คน ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส ถูกส่งมาประจำการ ณ สาขาประเทศไทยมาเป็นเวลา 3-5 ปี และพนักงานชาวไทยจำนวน 10 คน ตำแหน่งผู้จัดการแผนก จากบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีสถานประกอบการอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ ดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 360 คน ผู้วิจัยเลือกวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 20 คนแบ่งออกเป็นคนญี่ปุ่นและคนไทย 10 คนเป็นไปตามหลักการในการกำหนดขนาดผู้ให้ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพของ นัสทาซีและไซเอ็นซูล (Nastasi & Schensul, 2005, pp. 177-195) เหตุผลเนื่องจากเป็นบุคลากรที่สามารถเป็นตัวแทนของบุคลากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยทำการเลือกบุคคลที่มีความสมัครใจ สามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วน มีเวลาเพียงพอในการให้ข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริงจากตัวแทนความคิดเห็นของบุคลากรชาวไทยและผู้จัดการชาวญี่ปุ่น

### 3.2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย/รวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพมีการอธิบายเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการและกรอบแนวคิดการวิจัย หลีกเลียงอคติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนทุกประเด็นที่ศึกษา มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือ โดยใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดโดยเปิดโอกาสให้ตอบได้อย่างกว้างขวาง แบ่งรอบสัมภาษณ์หลัก ๆ ออกเป็น 2 รอบ คือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลชาวญี่ปุ่น ได้รับการสัมภาษณ์พร้อมกัน 1 รอบ และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลชาวไทยได้รับการสัมภาษณ์พร้อมกัน 1 รอบ โดยทั้งสองกลุ่มมีช่วงเวลาที่ได้รับการสัมภาษณ์แตกต่างกัน และทั้งสองฝ่ายต่างไม่รับทราบข้อมูลซึ่งกันและกัน ภาษาที่ผู้วิจัยใช้ในการสัมภาษณ์คือ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาไทย

### 3.3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงคุณภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยวิธีการเปลี่ยนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Investigator Triangulation) แล้วนำมาตรวจสอบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากบุคคลหนึ่งเป็นอีกบุคคลหนึ่งภายใต้ข้อคำถามที่เหมือนกันจะมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ แล้วทำการตรวจสอบแบบสามเส้า ด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulation) ซึ่งผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ควบคู่กับการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม โดย Chantavanich (2010) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่า ในการวิจัยเชิงคุณภาพเรามักจะได้ยินเสมอว่า มีผู้สงสัยในความ

แม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพราะแคลงใจในความลำเอียงของนักวิจัยที่อาจเกิดขึ้นเมื่อได้ไปคลุกคลีกับปรากฏการณ์และผู้ให้ข้อมูล นักวิจัยเชิงคุณภาพตระหนักดีถึงข้อสงสัยนี้ และได้วางมาตรการที่จะป้องกันความผิดพลาด นั่นคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) พร้อมทั้งศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบด้วย

### 3.4) วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลที่ห้องรับรองขององค์กร ผู้วิจัยสังเกตและบันทึกสิ่งที่ได้จากการสังเกตไปพร้อมกับขณะสัมภาษณ์ร่วมด้วย ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากที่ผู้ให้ข้อมูลยินยอมเข้าร่วมการวิจัยแล้ว

### 3.5) การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามทฤษฎีของโปป โรเยน และ เบเยอร์ (Pope, Royen, & Baker, 2002) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในดังนี้

1. ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกเทปการสัมภาษณ์ ขณะที่กำลังทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจดบันทึกบางประเด็นที่เรื่อบันทึกเสียงและข้อมูลส่วนบุคคล (เช่น ข้อมูลชื่อ นามสกุล ตำแหน่งหน้าที่ สังกัดต่าง ๆ การแสดงออกทางสีหน้า หรือท่าทาง หรือการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ)

2. ถอดเสียง (บันทึกหรือพิมพ์ คำพูดการให้สัมภาษณ์จากการบันทึกเสียงเป็นไฟล์เวิร์ดเพื่อแปลงข้อมูลเสียงเป็นอักษร)

3. การเข้ารหัสข้อมูลด้วยการค้นหาหรือวิธีที่คล้ายกันที่พูดหรือผู้ให้สัมภาษณ์แล้วเข้ารหัสข้อมูลและจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามรหัส

4. ทำความเข้าใจกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์และที่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยการตีความได้

### 3.6) การนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการนำเสนอข้อมูลและผลการวิจัยแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้

### 3.7) ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจริยธรรมกับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการติดต่อและขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์จริง และได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยก่อนการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน โดยที่ผู้วิจัยได้เปิดเผยข้อมูลตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตเท่านั้น และได้ขออนุญาตในการนำข้อความมานำเสนอในงานวิจัย ในส่วนของข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บไว้เป็นความลับ เว้นเสียแต่จะได้รับคามยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์เท่านั้น

### 4) ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวคิดอิกิไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น กรณีศึกษา : การโยกย้ายหมุนเวียนงาน บนพื้นฐานแนวคิดเชิงปรัชญาอิกิไก พบประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำมาสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

*วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาถึงความมีอิกิไกระหว่างเป้าหมายของอิกิไกและความรู้สึกของอิกิไกของพนักงานชาวไทยและผู้จัดการชาวญี่ปุ่น ประเด็นของการโยกย้ายหมุนเวียนงาน*

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย 20 ท่านซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 10 ท่าน พนักงานชาวไทย 10 ท่าน ในประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีอิกิไกระหว่างเป้าหมายของอิกิไก (Object of Ikigai) และความรู้สึกของอิกิไก (Feeling of Ikigai) ของพนักงานชาวไทยและผู้จัดการชาวญี่ปุ่น ประเด็นของการโยกย้ายหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อค้นหาคำตอบจากการตอบคำถามใน 3 ประเด็นหลักตามแนวคิดอิกิไกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการโยกย้ายหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการทำงานที่มีความสุขและการเติมเต็มในชีวิต ก่อเกิดความผูกพันด้านความรู้สึก อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและพนักงาน ภายใต้กรอบแนวคิดอิกิไก ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) เป้าหมายของอิกิไก (Object of Ikigai) 2) ความรู้สึกของอิกิไก (Feeling of Ikigai) 3) ความมีอิกิไกรวม (The Self Agent / Ikigai Outcome) ดังนี้

#### 4.1) ด้านเป้าหมายของอิกิไก (Object of Ikigai)

ได้แก่ 1) รูปแบบการสื่อสารผลประเมินการปฏิบัติงานแบบสองทิศทาง 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบทิศทาง

- 3) พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์หลากหลาย
- 4) คุณภาพของงานและ Productivity สูง และ 5) ต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความคุ้มค่า

4.1.1) *รูปแบบการสื่อสารผลประเมินแบบสองทิศทางเพื่อป้องกันความเอนเอียง (Performance Resulted 2 Ways Feedback Communication to Anti-Bias)* พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่เข้าใจแต่เพียงว่า การประเมินผลการทำงานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาในเรื่องการปรับขึ้นค่าตอบแทนประจำปีและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นตัวเงินในรูปแบบของเงินโบนัส ดังเช่นผลการสัมภาษณ์จากพนักงานชาวไทยกล่าวว่า “การที่เราสมัครเข้ามาทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนี้ เพราะว่า เรามั่นใจว่าระบบงานที่มีมาตรฐานของญี่ปุ่นจะมีการประเมินที่ยุติธรรมและมีความโปร่งใส เชื่อถือได้มากกว่าองค์กรไทยที่บริหารแบบระบบครอบครัวและเรารู้สึกไม่มั่นคง มีความลำเอียง ยึดหลักพวกพ้องเป็นสำคัญ แม้ว่าในบางครั้งบริษัทญี่ปุ่นอาจประสบภาวะขาดทุนบ้าง เขาก็ยังคงมีน้ำใจปรับขึ้นเงินเดือนไม่มากนักน้อยให้เราและพยายามจ่ายโบนัสให้เราทุกปีขึ้นต่ำก็ได้แน่ ๆ 1-3 เดือน” (TH5,TH8,TH9) นอกจากนี้ยังเข้าใจว่า การประเมินผลการทำงานนั้นไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมในจุดต่อหรือนำไปสู่โอกาสในการโยกย้ายหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์และสังคมที่มีความหลากหลายมากขึ้น อีกทั้งหลังจากมีการประเมินผลแล้วมักเป็นไปในลักษณะของการสื่อสารหรือมุมมองทางเดียวที่มาจากผู้ประเมิน พนักงานมักไม่ได้รับโอกาสพูดคุยปรึกษาหารือ หรือให้เหตุผลในเรื่องของการทำงานของตนเองว่าเหตุใดตนจึงจะปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ กรณีที่ทำไม่ได้เป็นเพราะสาเหตุใดกับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนซึ่งกันและกันเลยเพราะในท้ายที่สุด หากองค์กรนำผลการประเมินที่ได้รับมาแบบไม่มีความเที่ยงตรง เต็มไปด้วยความรู้สึกที่มีอคติของผู้ประเมิน เบี่ยงเบนข้อเท็จจริงและปราศจากความน่าเชื่อถือไปใช้ในขั้นตอนต่อไป จะส่งผลเสียต่อแผนการพัฒนากุศลกรและประสิทธิผลในภาพรวมได้ ดังเช่นผลการสัมภาษณ์จากพนักงานชาวไทยกล่าวว่า “ในทุก ๆ ปีที่มีการประเมินผลการทำงาน เขาจะส่งใบประเมินให้เราประเมินตัวเองก่อน และต้องทำการส่งไปให้หัวหน้าคนไทยประเมิน และท้ายสุดก็จะเป็นการตัดสินใจโดย GM หรือ MD ที่เป็นชาวญี่ปุ่นอีกที ก่อนรวบรวมผลส่งฝ่ายบุคคลต่อไป แต่เราไม่เคยได้รับ feedback จากหัวหน้าในการประเมิน

เลยว่าเราทำตรงไหนได้ดีหรือตรงไหนยังเป็นปัญหาควรปรับปรุง หลังจากนั้นก็เงียบไป รู้อีกทีตอนปรับขึ้นเงินเดือนว่าได้เท่าไร ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีใครพอใจกับตัวเงินที่ปรับขึ้นกันหรอก พวกเราทุกคนพยายามทุ่มเททำงานนะ แต่ไม่รู้ว่าจะทำไปแล้วได้อะไร แรงกดดันะ อยากบอกว่าคนขยันกับคนขี้เกียจมีผลประเมินต่างกันตรงไหนหรือ แค่มิหน้าที่มาตอกบัตรเข้างานทุกวันแบบชีว ๆ เรื่องจริงคือ คนที่เป็นลูกรักของหัวหน้าคนไทยหรือมีพรรคพวกที่อยู่ในสายงานเดียวกันก็มักให้การสนับสนุน โพรโมทกันเอง ขงเรื่องกันไปแบบไทย ๆ ไม่ได้มองที่ผลของการทำงานที่เห็น ๆ กันอยู่ ถึงแม้เป็นองค์กรญี่ปุ่นแต่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเขาอยู่ระดับสูงมากใจ เขาไม่ได้ลงมาเห็นข้อเท็จจริง นอกจากตัวเลขที่หัวหน้าประเมินด้วยความรู้สึกแบบมีอคติส่งไปให้แล้วก็อนุมัติกันไปแค่นั้น พอถึงวันดีคืนดี บริษัทก็สั่งย้ายงานเราโดยไม่เคยอธิบายเหตุผลเช่นกัน เราไม่สามารถเข้าใจเหตุผลที่แท้จริงขององค์กรได้หรือกว่าโยกย้ายเพื่อการพัฒนาเราให้เติบโตได้ใจ ไม่ว่าผลประเมินจะออกมาดีหรือไม่ดี เราควรได้รับโอกาสในการเสนอทางเลือกในการโอนย้ายที่สอดคล้องกับความสามารถและทักษะของเรา หัวหน้าทำการประเมินทักษะการทำงานเราได้ถูกต้องบิดเบือนข้อเท็จจริงหรือไม่ สิ่งที่เรารู้สึกเจ็บปวดคือ ดูเหมือนว่าองค์กรผลักไสเราไปทำหน้าที่ ๆ เราไม่มั่นใจและไม่คุ้นเคยมาก่อน เรากังวลว่าทำไมอนาคตชีวิตการทำงานของเราต้องถูกควบคุมขนาดนี้ เราไม่มีสิทธิที่จะเลือกได้บ้างหรือ” (TH6,TH7,TH10)

4.1.2) *ระบบประเมินผลรอบทิศทางเพื่อลดความเอนเอียงของผู้ประเมินและเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล (360-degree Evaluation System)* ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นนั้น ได้มองไปที่ประเด็นของระบบการประเมิน (Evaluation) ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะผลประเมินนั้นจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้หลากหลายรูปแบบตั้งแต่ใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น, ตรวจสอบมาตรฐานขององค์กร, ประเมินศักยภาพของพนักงานเสริมสร้างกำลังใจและความกระตือรือร้น, พัฒนาการของบุคลากร, การโยกย้ายหมุนเวียนงาน การประเมินอัตราจ้างและผลโบนัสประจำปี ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผลการประเมินจะต้องมีความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ ข้อมูลน่าเชื่อถือ มีความแม่นยำสามารถนำไปใช้ยังกระบวนการจัดการต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากได้ข้อมูลที่มีความผิดพลาดจากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมต่อการพัฒนากุศลกรหรือการโยกย้ายหมุนเวียนงานได้ อันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความตั้งใจในการทำงานของพนักงานได้ ดังนั้น

จึงต้องปรับปรุงเครื่องมือในการประเมินผลแบบใหม่เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม มีความเที่ยงตรง สามารถวัดผลได้อย่างแม่นยำ และเพื่อให้ผลการประเมินนั้นเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในองค์กร และสามารถอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผล เป็นการสร้างความโปร่งใสต่อวิธีการประเมิน อันจะสามารถลดความไม่พึงพอใจเหมือนที่ผ่านมาได้ องค์กรจะได้นำระบบการประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา (360-degree feedback) มาใช้เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงจากข้อมูลรอบด้านให้มากที่สุดถึงความสามารถตลอดจนศักยภาพที่แท้จริงของพนักงาน จากความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ในหลากหลายมิติ รวมถึงมิติของตัวผู้ประเมินเอง ว่าผลสรุปนั้นเป็นอย่างไรที่ไม่ใช่เกิดจากมุมมองแคบ ๆ จากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

การทำแบบประเมินผลรอบทิศทางนี้ต้องการกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรตื่นตัว และกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดจนสร้างทักษะในการทำงานร่วมกันด้วย เพราะการประเมินจะทำกับทุกคนโดยมีทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนให้ความร่วมมือในการประเมิน ดังนั้นทุกคนต่างก็มีผลต่อการประเมินของทุกคนเช่นกัน และนั่นก็จะเกิดผลดีในการทำงานในภาพรวมให้กับองค์กรได้ในที่สุด ดังเช่นผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกล่าวว่า “ตลอดเวลาทุกครั้งที่ผ่านมา เราเคยได้รับการรายงานมาเหมือนกันว่า ผลการประเมินมีอคติ ข้อมูลไม่โปร่งใส พนักงานไม่รู้ว่าตนเองยังมีจุดด้อยใดที่ควรต้องปรับปรุง หรือว่าต้องพัฒนาทักษะทางด้านใดเพิ่มเติม อีกทั้งงานที่มีทักษะทำได้ดีแล้วในสายตาของผู้บังคับบัญชาคืออะไร ไม่สามารถทราบได้เลย เพราะผลการประเมินจะถูกรวบรวมส่งไปยังฝ่ายบุคคลเหมือนเป็นพิธีกรรมที่ทำไปให้พ้น ๆ จนจบกระบวนการ เมื่อเราพิจารณาผลประเมินประกอบเพื่อทำการโยกย้ายหมุนเวียนงานให้กับบุคลากรเมื่อใด มักได้แรงต้านจากพนักงานกลับมาแบบไม่พึงพอใจ พนักงานมักให้เหตุผลว่าข้อมูลจากการประเมินไม่มีความน่าเชื่อถือและไม่โปร่งใส ไม่ตรงกับความเป็นจริง เพราะผู้ประเมินใช้ทัศนคติและความรู้สึกส่วนตัวต่อผู้ถูกประเมิน พนักงานมักแสดงออกถึงการไม่ยอมรับผลการประเมินนั้น ๆ บ่อยครั้ง เมื่อย้ายการทำงานไปแผนกใหม่ มักให้เหตุผลว่าตนเองมีศักยภาพที่ไม่เหมาะกับงานใหม่ที่องค์กรจัดให้ และไม่มี ความมั่นใจว่าจะทำได้ดี ส่งผลให้พนักงานมักมีผลการการทำงานที่มีคุณภาพลดลงและหยุดกลางงานบ่อยครั้ง” (JP6,JP9,JP10) และยังมีอีกคำกล่าวว่า “เราจะใช้วิธีใหม่โดยการประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา จัดให้มีบุคคลหลากหลายที่มีความเกี่ยวข้องกับ

การทำงานมาร่วมประเมินด้วยเพื่อขยายมุมมองให้กว้างขึ้น โดยหัวข้อหลักในการประเมินจะเป็นในเรื่องของ การประเมินผลด้านการทำงาน (Performance Evaluation) การประเมินผลด้านพฤติกรรม (Behavior Evaluation) การประเมินผลด้านทักษะในการสื่อสาร (Communication Evaluation) และการประเมินผลด้านทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Teamwork Evaluation) เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของผลการประเมินที่เกิดจากอคติและความขัดแย้งต่อมุมมองแคบ ๆ ระหว่างกันในช่วงของการประเมิน และจะทำให้ผลการประเมินนี้มีความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรหรือการโยกย้ายงานให้เหมาะสมกับทักษะและความสามารถที่จะต่อยอดให้เติบโตในการอนาคตการทำงานต่อไปได้ พนักงานจะรับรู้สึกว่าองค์กรมีความยุติธรรมทั่วถึง และเราคาดหวังให้พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความสุข มอบความรักให้กับงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำอย่างมีคุณค่า มีความสุขกับงานที่ทำและอยู่กับองค์กรไปจนเกษียณอายุ เป็นบุคลากรตัวอย่างที่ทรงคุณค่าให้กับพนักงานรุ่นต่อไป” (JP4,JP7,JP8)

4.1.3) พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์หลากหลาย (Specialist through Multi Task Experience) เมื่อองค์กรได้มีการปรับปรุงระบบและวิธีการในการประเมินผลที่ทำให้ได้รับผลการประเมินอันเป็นที่ประจักษ์ มีความเที่ยงตรงและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรแล้ว หลังจากนั้นจึงนำมาพิจารณาวิเคราะห์จากข้อเสนอทางเลือกของกลุ่มงานใหม่ตามความสนใจของพนักงานที่คาดหวัง เปรียบเทียบกับความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สอดคล้องกัน จากนั้นจึงทำการคัดเลือก และตัดสินใจอย่างเหมาะสมที่สุด เพื่อทำการอนุมัติโยกย้ายหมุนเวียนพนักงานไปยังแผนกหรือหน่วยงานที่มีความถนัดและทำได้ดีตรงกับทักษะและความสนใจของพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีการสะสมของประสบการณ์ที่มีความหลากหลายเกิดทักษะและความชำนาญที่สูงขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า “เรารู้สึกว่าเรารู้มากขึ้นและเก่งมากขึ้นกว่าเดิมเลย หลังจากที่ย้ายงานมาแผนกใหม่ มีเพื่อนเพิ่มขึ้น มีการสอนพนักงาน OJT ให้เราแบบไม่กั๊กความรู้ เราคิดว่าจากฐานความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมที่เรามี ถ้านำมาผนวกกับประสบการณ์ใหม่ ๆ น่าจะช่วยให้เราคิดค้นนวัตกรรมขึ้นใหม่ ๆ ให้กับงานได้” (TH4,TH9,TH1,TH3,TH5)

4.1.4) คุณภาพของงาน และ Productivity สูง (Quality Work and High Productivity) เมื่อพนักงานได้มีการสะสม



ประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้นที่มีความหลากหลาย จึงเกิดทักษะและความชำนาญที่สูงขึ้น เกิดการผสมผสานทางเทคนิคมากขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถคิดหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้คุณภาพของงานและการเติบโตของผลผลิตหรือ Productivity สูงขึ้นไปด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า “หลังจากที่เราได้ทดลองปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการเพื่อทำการโยกย้ายหมุนเวียนงานในรูปแบบใหม่แล้ว เราพบว่า พนักงานที่ได้ทำการย้ายมาจากฝ่ายการผลิตด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ R&D เขามีความรู้ในด้านเทคนิคของตัวผลิตภัณฑ์นั้น แต่พอเขาได้ย้ายเข้ามาอยู่ฝ่ายวิจัยการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ เขาสามารถปรับใช้ฐานความรู้ที่มีด้านเทคนิคนั้นมา Design ใหม่เพื่อลดต้นทุนการผลิตส่วนหนึ่งให้กับบริษัท ในขณะที่คุณภาพสินค้าไม่ได้ลดลง เข้าใจและสามารถตอบโต้ตามความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น สามารถจำหน่ายให้กับลูกค้าได้ในราคาที่ลูกค้าต้องการ ที่ต่ำกว่าราคาของคู่แข่งของบริษัท ลูกค้าพึงพอใจเป็นอย่างมาก ทำให้มีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่องเลยทีเดียว” (JP2,JP5,JP9,JP1,JP6)

4.1.5) ต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความคุ้มค่า (Human Resource Development Cost Effective) การที่องค์กรจ้างคนเก่งจากภายนอกด้วยค่าจ้างที่แพงแต่แรกเข้ามาในองค์กร ถือว่าเป็นการจ่ายผลตอบแทนแฝงที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากเมื่อคนเหล่านั้นได้เข้ามาอยู่ทำงานกับองค์กรได้ในระยะเวลาหนึ่ง แน่แน่นอนว่าจะยังไม่เกิดความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร และเมื่อเจอข้อเสนอจากองค์กรอื่นที่ดีกว่าในรูปของตัวเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ นั้นเป็นการง่ายที่เขาเหล่านั้นจะตัดสินใจลาออกไปจากองค์กรโดยง่ายดาย การลงทุนที่ใช้เพื่อการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรภายในจะเกิดความคุ้มค่า ก็ต่อเมื่อพนักงานปัจจุบันขององค์กรได้กลายเป็นคนที่เก่ง มีประสบการณ์หลากหลาย มีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีความสามัคคี พัฒนาและปรับปรุงงานให้มีการเพิ่มมูลค่าได้มากขึ้น มีความรักผูกพันกับองค์กรจนกลายเป็นความจงรักภักดี เป็นสินทรัพย์ทางทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า “ปกติส่วนใหญ่องค์กรมักจะให้ความสำคัญกับการวางแผนในด้านที่ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า เช่น เรื่องกำไร รายได้ ยอดขาย ฯลฯ แต่ขาดการวางแผนในอีกด้านหนึ่งคือการป้องกันการตกต่ำขององค์กรที่เกิดจากบุคลากรที่

อยู่กับเรามาเนิ่นนาน เงินเดือนและผลตอบแทนของพนักงานสูงขึ้น แต่ประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานกลับลดลงไปในทุก ๆ ปี ซึ่งถือว่าเป็นภาระผูกพันขององค์กรในระยะยาวที่ไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าใด ๆ เลย อย่างเช่น ลองคิดดูว่า หากพนักงานที่ด้อยศักยภาพแล้วเป็นคนส่วนใหญ่ที่ทำงานจนถึงทุกวันนี้จนถึงอีกสักสิบปีข้างหน้าแล้วไม่มีใครลาออกเลย ในขณะที่อย่างต่ำ ๆ เราต้องปรับเงินเดือนให้ทุกคน คนละ 5% ทุกปี แล้วพนักงานของเรากลับไม่มีความตั้งใจหรือทุ่มเทให้ มีการผิดพลาดในการทำงานที่เกิดจากสาเหตุความไม่ใส่ใจในงาน (Human Error) สูงขาดความคิดริเริ่มช่วยกันพัฒนาคิดค้นการทำงานที่เพิ่มมูลค่าใหม่ ๆ ให้กับองค์กรแล้ว ยิ่งเวลาผ่านไป ต้นทุนด้านแรงงานเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนรวมนั้น มีแนวโน้มว่าจะต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์การเติบโตของรายได้องค์กรแน่ เราจึงกลับมาทบทวนกันอีกครั้งว่า ถึงเวลาแล้วที่เราจะต้องคิดใหม่ ทำใหม่ พัฒนาพนักงานให้เขามีศักยภาพที่สูงขึ้น พร้อมกับทำให้เรารักในงานที่ทำอยู่จะได้มีความสุขในการทำงานเกิดแรงจูงใจ มีกำลังใจที่จะเติบโตไปกับเรา เรายอมรับว่าส่วนหนึ่งก็มีสาเหตุมาจากช่องว่างทางวัฒนธรรมของแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน และเราต้องทำการปิดช่องว่างนั้นให้หมดไป (JP3,JP7,JP8,JP10,JP4)

ประเด็นเป้าหมายของอิคิไก (Object of Ikigai) นั้นสรุปได้ว่าเมื่อใดก็ตามที่องค์กรได้มีการใช้รูปแบบที่เหมาะสมของระบบการประเมินผลแบบเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) เป็นเครื่องมือการจัดการทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี ระบบการประเมินผลที่ดีนั้นต้องสามารถให้ข้อมูลด้านความสามารถในการทำงาน (Performance Feedback) ตามตำแหน่งและหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายของพนักงานคนนั้น ๆ ได้อย่างแม่นยำ มีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลต่ำ ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินแล้ว ทั้งตัวพนักงานและองค์กรเองจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากผลการประเมินนั้นมาทำการวิเคราะห์ (Self-Evaluation vs. Company Evaluation) ซึ่งในส่วนของผู้ประเมินบุคคลได้แก่ตัวของพนักงานเอง จะทำให้พนักงานเข้าใจตัวตน (Self-Actualization) ได้ว่า แท้จริงแล้วตนเองนั้นมีทักษะและความเชี่ยวชาญด้านใดที่ทำได้ดีเป็นพิเศษเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของสมาชิกในองค์กร ในส่วนขององค์กรสามารถเข้าใจได้ว่าพนักงานผู้นั้นมีทักษะและความเชี่ยวชาญด้านใดที่ผู้อื่นสามารถนำมาพิจารณาต่อยอดให้มีความรู้เพิ่มขึ้นโดยใช้วิธีการโยกย้ายหมุนเวียนงานที่มีความสอดคล้องและเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มีความหมายมาก



ยิ่งขึ้น และมีความรู้สึกสุขใจ มุ่งมั่นในการทำงาน เนื่องจากความมุ่งมั่นผูกพันส่วนใหญ่มาจากความสนใจและความพอใจในงานนั้น ๆ ของตน หากว่าองค์กรไม่ได้มอบหมายงานใหม่ที่กระตุ้นความสนใจหรือความท้าทายแก่พนักงานชาวท้องถิ่น ซึ่งสะท้อนได้จากผลประเมินเชิงประจักษ์ที่บ่งบอกว่าพนักงานทำงานลักษณะนั้นได้ดี อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การที่ลดน้อยถอยลงไปได้ โดยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์ พบว่า ลักษณะการประเมินผลแบบเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) ที่พนักงานชาวไทยต้องการ คือ การสื่อสารผลประเมินแบบสองทิศทางเพื่อป้องกันความมีอคติ (Performance Resulted 2 Ways Feedback Communication to Anti-Bias) ในขณะที่ความต้องการขององค์กรที่ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นต้องการ คือ การเปลี่ยนมาใช้วิธีการประเมินผลรอบทิศทางเพื่อลดความมีอคติของผู้ประเมินและเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล (360 Degree Evaluation system) โดยทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นเหตุผลและหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการปฏิบัติงานนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อลดความขัดแย้งจากมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานกับองค์กร

#### 4.2) ด้านความรู้สึกของอิกิไก (Feeling of Ikigai)

ได้แก่ 1) พนักงานเสนอทางเลือกโดยพนักงานโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานใหม่ (Free-Agent Alternative) 2) องค์กรเลือกทางที่ดีที่สุดจากตัวเลือกกลุ่มงานตามข้อเสนอของพนักงาน (Best Alternative Decision)

4.2.1) พนักงานเสนอทางเลือกโดยพนักงานโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานใหม่ (Free-Agent Alternative) ความต้องการของพนักงานชาวไทย คือ การใช้บุคคลหรือตัวพนักงานเองเป็นศูนย์กลางการตัดสินใจ โดยประเมินตนเองตามศักยภาพและความสนใจของตนที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มงาน แทนที่ระบบเดิมที่ใช้การตัดสินใจในการโยกย้ายจากส่วนกลางซึ่งจัดสรรโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและผู้บริหารเท่านั้น เมื่อไหร่ก็ตามที่งานนั้นพนักงานทำงานด้วยความชื่นชอบ มี Passion มีแรงบันดาลใจ มีไอเดียและความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ รู้สึกมีความท้าทายในการทำงานไม่ว่างานนั้นจะยากลำบากเพียงใด และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพในที่ทำงาน จะช่วยให้พนักงานมีความสุข ในขณะที่องค์กรเองก็ต้องการให้พนักงานในองค์กรรู้สึกที่ตื่นขึ้นมาแล้วอยากมา

ทำงานทุกวัน เป็นองค์กรที่มีพนักงานกระตือรือร้นที่จะทำงาน และมีความสุขกับการทำงานในทุก ๆ วัน โดยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์ พบว่า รูปแบบการโยกย้ายหมุนเวียนภายในองค์กรในลักษณะความต้องการของปัจเจกบุคคลที่พนักงานชาวไทยต้องการ คือ การใช้ระบบทางเลือกของการโยกย้ายงานไปสู่กลุ่มงานใหม่ (Free-Agent Alternative) ในขณะที่ความต้องการขององค์กรที่ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นต้องการ คือ พนักงานเสนอทางเลือกของกลุ่มงานใหม่ตามความสนใจ โดยองค์กรทำการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด (Best Alternative Decision) โดยทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจในการค้นหาจุดสอดคล้องร่วมกันกรณีการโยกย้ายหมุนเวียนงาน ดังนี้พนักงานเสนอทางเลือกโดยพนักงานโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานใหม่ (Free-Agent Alternative) ดังเช่นผลการสัมภาษณ์จากพนักงานชาวไทย กล่าวว่า “พวกเราสังเกตเห็นมานานนะ ว่าการทำงานของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นดูเหมือนว่าจะอุทิศตนเองให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ทำงานโดยไม่คิดถึงวันเวลาหรือวันหยุดเหมือนเป็นหุ่นยนต์มีหน้าที่รับคำสั่งและทำงานตามที่ถูกสั่งหรือที่รับนโยบายมา พวกเขาถูกสั่งโอนย้ายมาทำหน้าที่บริหารที่บริษัทลูกซึ่งก็มีทั้งนำครอบครัวมาด้วย และบางคนครอบครัวก็ไม่ได้ตามมาด้วย การย้ายมาประจำที่นี่ก็เฉลี่ยคนละประมาณ 3-5 ปี มันสะท้อนในความคิดพวกเราว่าพวกเขาทำได้อย่างไรกัน แต่สำหรับพวกเราพนักงานชาวไทยนั้น เรามาทำงานแลกด้วยความสามารถที่เรามีทั้งจากวิชาความรู้ที่ได้เล่าเรียนมา และจากประสบการณ์ที่สั่งสมมา เราไม่ใช่หุ่นยนต์ เราเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ ความรู้สึก ความต้องการ และเราไม่ต้องการให้องค์กรมาควบคุมชีวิตของเราให้เราต้องฝืนความรู้สึกต้องทำตามคำสั่งขององค์กรเสียทุกอย่างเช่นนั้น เชื่อไหมว่า หากเรามีปฏิริยาต่อต้านหรือไม่พอใจต่อคำสั่งโยกย้ายที่ได้รับและเรายกเหตุผลไปตรง ๆ ก็จะถูกตำหนิว่า พวกเราไม่มีความเสียสละและไม่มี ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่จะทำตามความปรารถนาและความหวังดีขององค์กรที่มีต่อการจัดการในภาพรวม แต่องค์กรคงไม่เข้าใจว่า เราไม่ได้รังเกียจการโยกย้ายงาน เพราะทำให้เรารู้สึกคนมากขึ้น สังคมเรากว้างมากขึ้น แต่ช่วยมีตัวเลือกให้เรบ้างสิ ให้เรามีทางเลือกได้ว่ามีแผนกหรือส่วนงานไหนบ้างที่เราจะได้รับ ความสนใจให้ไปร่วมงานได้บ้างไม่ว่าจะเป็นกลุ่มสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานก็ตาม ซึ่งเราจะรู้สึกที่เราไม่ได้ถูกบังคับจิตใจ ถูกบีบคั้น หรือมีความผิดแต่อย่างใด อยากให้องค์กรให้โอกาสเราในการเลือกด้วย อัยารวมกลุ่มอำนาจการตัดสินใจ

จากส่วนกลางและมากำหนดอนาคตเราตามความต้องการขององค์กรเพียงฝ่ายเดียวเลย เพราะในระยะยาวหากยังคงไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการ ถ้าเรายังไม่เจอหนทางในการลาออกไปทำที่องค์กรใหม่ เราก็อดทนทำงานที่เดิมไปเรื่อย ๆ แค่นี้ผ่านไปวัน ๆ จนกว่าเราจะเจอหนทางไปที่ใหม่ นี่เป็นวิธีหนึ่งที่เราใช้ตอบโต้องค์กรที่พยายามควบคุมชีวิตและอนาคตการทำงานของเรา” (TH1,TH2,TH3)

4.2.2) องค์กรเลือกทางที่ดีที่สุดจากตัวเลือกกลุ่มงานตามข้อเสนอของพนักงาน (Best Alternative Decision) ความต้องการของฝ่ายบริหารนั้น คือ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นจะมองไปที่ประเด็นภาพรวมของการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการสร้างและสะสมทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการโยกย้ายหมุนเวียนงานคือเครื่องมือส่วนหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมนำมาใช้ อีกทั้งเพื่อป้องกันการยึดติดกับกลุ่มและการใช้อำนาจในหน้าที่จากความคุ้นเคยทางสายสัมพันธ์ของการทำงานหรือคู่ค้าที่มีมาอย่างยาวนานไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสม ดังเช่นผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการชาวญี่ปุ่น กล่าวว่า “เรามุ่งที่จะพัฒนานักปฏิบัติทั่ว ๆ ไป (Generalist) ในทุก ๆ ปี เรามีการปรับเปลี่ยน Organization และมีการโยกย้ายบุคคลตามความเหมาะสมภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานที่เอื้อต่อการเพิ่ม Productivity ที่สูงขึ้น และเพื่อเป็นการจัดการบุคลากรให้มี Multi Skill และเป็นการจัดการต้นทุนทางบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ ที่ประเทศญี่ปุ่นนั้นยังมีแนวคิดการบริหารความโปร่งใสอีกด้วย เช่น พนักงานจัดซื้อที่ทำงานอยู่จุดเดิมหรือตำแหน่งเดิมมานาน อาจทำให้เกิดความสัมพันธ์กับ Supplier หรือคู่ค้าบางรายเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งอาจทำให้เกิดการทุจริตและไม่เป็นธรรมต่อการแข่งขันกับคู่ค้ารายอื่นได้ นี่ก็เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเช่นนี้ขึ้นมาในองค์กร เพราะเรายึดถือหลักความโปร่งใสในการบริหารงาน (Compliance) ที่สามารถตรวจสอบได้ แต่เหตุผลเหล่านี้เราคงไม่สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้อย่างละเอียด เนื่องจากเป็นมุมมองจากประสบการณ์ที่เคยมีมาและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ส่วนใหญ่เวลาที่เราสั่งโอนย้าย พนักงาน ๆ ก็จะมาแสดงอาการต่อต้านแบบไม่ค่อยพอใจ แต่ก็ไม่ได้ขัดคำสั่ง และมักให้เหตุผลว่าไม่อยากไปในแผนกใหม่ นี่ไม่ใช่งานในฝัน หรือแม้แต่ถามเรากลับว่า พวกเขาทำผิดอะไรหรือถึงต้องถูกส่งย้ายแผนกด้วย เราแปลกใจมากเพราะถ้าเป็นที่ญี่ปุ่นคงไม่สามารถพูดคำว่าเต็มใจ ชอบ หรือ ไม่ชอบต่อคำสั่งขององค์กรได้ หากทำเช่นนั้น นั่นหมายถึงการถูกไล่ออก

ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่น่าอับอายอย่างที่สุดในชีวิตการทำงาน และคงเป็นการยากที่เราจะหางานใหม่ได้ในสังคมญี่ปุ่นด้วยสาเหตุเช่นนี้ แต่เมื่อเราทบทวนถึงความคิดที่แตกต่างทางวัฒนธรรมของไทยกับญี่ปุ่นแล้ว เพื่อให้พนักงานมีความสุขกระตือรือร้นในการมาทำงานทุกวันในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ และเราก็อยากให้พนักงานของเราอยู่กับเราไปจนถึงวัยเกษียณ เราจะให้มีการยื่นข้อเสนอโยกย้ายงานไปสู่กลุ่มใหม่ตามความสนใจได้ โดยองค์กรจะพิจารณาตามกลุ่มทางเลือกที่เสนอมานี้ และทำการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดให้สอดคล้องทั้งความต้องการของพนักงานและองค์กรทั้งสองฝ่ายกรณีที่อยู่ในสภาวะยากลำบากและเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน ไม่สามารถอนุมัติให้ได้ตามความต้องการ พนักงานก็ควรจะต้องเคารพการตัดสินใจขั้นสุดท้ายขององค์กรด้วยเช่นกัน” (JP1,JP2,JP3)

ประเด็นความรู้สึกของอิกิไก (Feeling of Ikigai) นั้นสรุปได้ว่า พนักงานจะนำเสนอทางเลือกของกลุ่มงานใหม่ตามความสนใจต่อองค์กร โดยองค์กรจะได้นำมาประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจทำการคัดเลือกทางที่ดีที่สุด (Best Alternative Decision) ให้กับพนักงานเมื่อมีการโยกย้ายหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มทักษะประสบการณ์และสังคมในการทำงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น และหลังจากที่องค์กรได้มีการอนุมัติโยกย้ายหมุนเวียนพนักงานไปยังแผนกหรือหน่วยงานที่พนักงานมีความถนัดและทำได้ดีตรงกับทักษะที่รู้ได้จากผลการประเมินอันเป็นที่ประจักษ์ มีความเที่ยงตรงและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรแล้ว พนักงานจึงเกิดความรู้สึกรักงานที่ทำ มองเห็นคุณค่าในงาน เกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองและงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น มองเห็นภาพความก้าวหน้าในอนาคตของตนเองชัดเจนมากขึ้น พนักงานจึงเกิดความสุข ไร้ความเบื่อหน่ายและมีความต้องการมาทำงานในทุก ๆ วันโดยไม่รู้สึกรู้ว่าทำเพียงแค่วันที่ ๆ ต้องปฏิบัติเพื่อให้เสร็จสิ้นไปในแต่ละวันเพียงแค่นั้น ลักษณะเช่นนี้บ่งบอกได้ว่า พนักงานได้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึกที่เพิ่มขึ้น และแน่นอนว่าความตั้งใจที่จะหยุดงานขาดงาน หรือลาออกไปจากองค์กรจะลดลงไปเองในที่สุด ในทางตรงกันข้าม หากความผูกพันของพนักงานด้านการคงอยู่มีมากจะทำให้เกิดคุณค่าและมูลค่าต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานที่ยังคงอยู่เพื่อทำงานกับองค์กรเพียงนั้นจะเป็นเพียงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และทำงานไปเพียงแคร์รักษาสถานภาพของการครองชีพ เมื่อเจอโอกาสดี ๆ หรือมีความท้าทายเข้ามา จะเกิดปรากฏ-

การณที่คนเก่งและดีจะค่อย ๆ ทอยการตัดสินใจออกไปสู่อองค์กรใหม่ การสามารถเปลี่ยนเป็นความผูกพันด้านการคงอยู่ให้เป็นด้านความรู้สึกแทนที่ได้นั้น จะทำให้พนักงานมีความสุขและรู้สึกถึงงานที่ทำว่ามีคุณค่าจึงทำให้พนักงานเกิดภาวะกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และไม่คิดลาออกไปจากองค์กร ซึ่งส่งผลไปยังประสิทธิผลต่อระบบการจ้างงานจนเกษียณอายุขององค์กร ที่สามารถรักษาคนเก่งและคนดีให้ผูกพันและคงอยู่กับองค์กรได้ ภายใต้สภาพสังคมและวัฒนธรรมของการทำงานในประเทศไทย โดยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการนำแนวคิดของอิกิไกเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในประเทศไทย สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร คือ การที่พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์หลากหลาย คุณภาพของงาน และ Productivity สูงขึ้น และต้นทุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพพนักงานเกิดความผูกพันคงอยู่กับองค์กรไปจนเกษียณอายุ

#### วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาถึงอิกิไกร่วมขององค์กรในบริษัทข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่น

จากการปรับใช้แนวคิดอิกิไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น กรณีศึกษา : การโยกย้ายหมุนเวียนงาน จะเกิดผลลัพธ์ของอิกิไกองค์กร (The Self Agent: Ikigai Outcome) หรือจุดของความมีอิกิไกร่วมกัน (The Self Agent) เป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวา พนักงานมีคุณภาพและมีความสุข รู้สึกว่าชีวิตการทำงานในแต่ละวัน มีพลังใจ มีเป้าหมายที่รอตตนเองอยู่ในอนาคต ในส่วนขององค์กรก็ได้มูลค่าเพิ่มจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นของพนักงาน เป็นองค์กรที่มีสุขภาพดีพนักงานตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถในแต่ละวัน ส่งผลให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน ได้แก่ 1) บุคลากรเกิดความผูกพันด้านความรู้สึกหรือจิตใจที่เพิ่มขึ้นแทนการคงสภาพของการทำงานอยู่ที่ไม่เกิดคุณค่าต่อองค์กร 2) ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง และ ความสำเร็จของระบบเกษียณอายุ ดังนี้

#### 4.3) ความมีอิกิไกร่วม (The Self Agent) / Ikigai Outcome

ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้น 2) ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง ความสำเร็จของระบบเกษียณอายุ

##### 4.3.1) บุคลากรเกิดความผูกพันด้านความรู้สึกหรือจิตใจที่เพิ่มขึ้นแทนการคงสภาพของการทำงานอยู่ที่ไม่เกิดคุณค่าต่อ

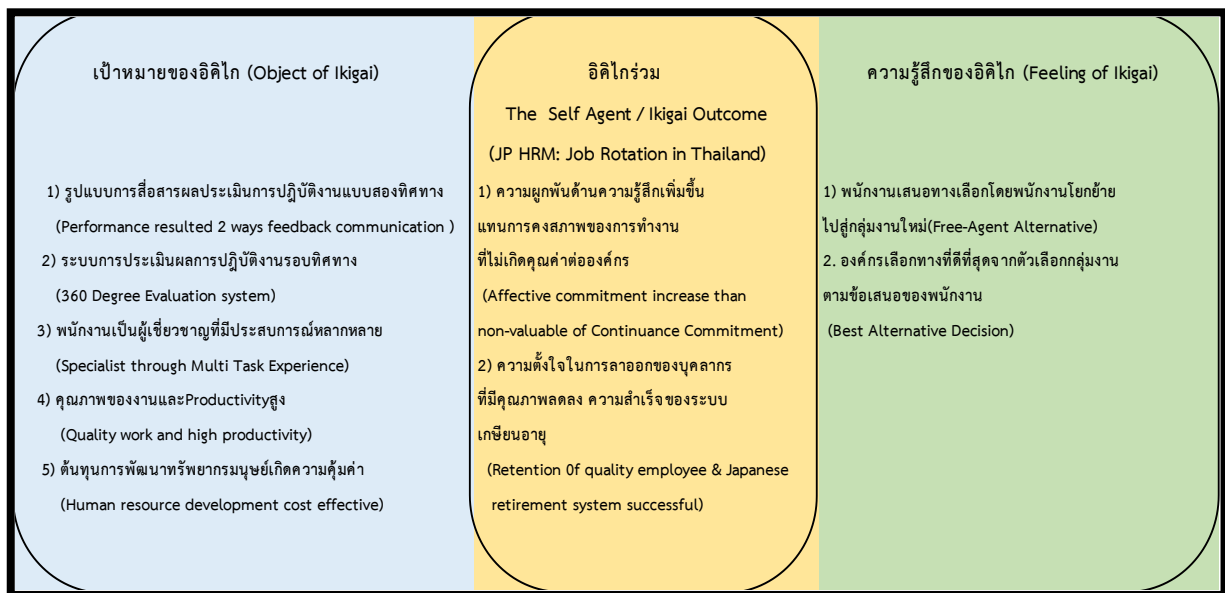
องค์กร (Affective commitment increase than non-valuable of Continuance Commitment) การที่พนักงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบในทุก ๆ วันได้ เป็นมากกว่าแค่หน้าที่มากกว่าแค่พึงพอใจในงาน เกิดความรู้สึกฮาทาระกิไก (Hatarakigai) คือคุณค่าของการทำงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น การมีอิกิไกที่ชัดเจนย่อมสร้างความพึงพอใจ ความสุขตลอดจนเกิดความผูกพันด้านความรู้สึกที่เพิ่มขึ้นต่อองค์กร พนักงานจะเกิดความจงรักภักดี มีความกระตือรือร้น มีแรงใจอยากตื่นเช้ามาทำงานทุกวัน ไม่ได้รู้สึกแค้นว่าจำเป็นต้องมาเพื่อหาเลี้ยงชีพ ทำตามหน้าที่หรือคำสั่ง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า “ ตั้งแต่องค์กรเปลี่ยนมายอมรับฟังความคิดเห็นของเราในเรื่องแนวคิดหรือกระบวนการที่ควรปรับเปลี่ยนก่อนการตัดสินใจให้โยกย้ายหมุนเวียนงานนั้น ตั้งแต่นั้นมาเรารู้สึกมีความมั่นใจ และเชื่อใจในการบริหารงานของผู้บริหารมากขึ้นที่ไม่ทำกับเราเหมือนเราไม่มีจิตใจแบบหุ่นยนต์ แผนกใหม่ที่เราย้ายไปทำงานนั้น เราก็บอองค์กรมีความเห็นสอดคล้องกัน เรายอมรับในการตัดสินใจขององค์กร เพราะเรารู้สึกได้ว่าองค์กรให้เกียรติเราในการยื่นข้อเสนอทางเลือกเพื่อจัดเตรียมสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดในเวลานั้นให้กับเรา เราได้ร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานในแผนกใหม่แบบไม่รู้สึกละเหมือนว่าเราเป็นคนแปลกหน้าหรือนอกกลุ่ม เพราะแผนกใหม่นี้รับรู้ได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งในความสนใจของเราเองที่อยากเข้ามาร่วมทำงานด้วยซึ่งเรานำเสนอต่อองค์กร ทุกคนจึงให้การต้อนรับอย่างเป็นมิตรและแนะนำงานให้เราในสิ่งที่เรายังไม่รู้เพิ่มเติมที่ต้อนรับเราเหมือนรุ่นพี่รุ่นน้องเลยทีเดียว เราอบอุ่นรู้สึกเหมือนเป็นบ้านหลังที่สองของเรา ทุก ๆ เช้าเราออกจากบ้านหลังที่หนึ่งมาสู่บ้านหลังที่สองคือที่ทำงานในแต่ละวัน โดยไม่รู้สึกลึบใจหรือเบื่อหน่ายเลย” (TH1-TH10)

4.3.2) ความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง และ ความสำเร็จของระบบเกษียณอายุ (Retention Of quality employee & Japanese retirement system successful) การที่มีพนักงานที่มีคุณภาพและทำงานอยู่กับองค์กรมานาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ยืนกรานยังสร้างความสำเร็จและยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญในทางตรงกันข้าม หากพนักงานเพียงแคทำงานเพื่อรักษา สถานภาพของตน โดยไม่ทำอะไรผิด แต่ก็ไม่ได้ทำอะไรให้ดีขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าเป็นการคงอยู่ที่พร้อมจะลาออก

ไปจากองค์กรอย่างง่ายตายหากพบเจอสิ่งที่ไม่ผลประโยชน์ดีกว่าหรือไม่ก็คงอยู่ไปเรื่อย ๆ เป็นภาระขององค์กรในระยะยาว เนื่องจากการปรับเงินเดือนขึ้นในแต่ละปี โดยอายุที่มากขึ้นผกผันกับความรู้และทักษะในการทำงานที่ลดลงไปเรื่อย ๆ ด้วยว่าองค์กรญี่ปุ่นนั้นมักจ่ายผลตอบแทนโดยนำไปผูกไว้กับอายุงาน ยิ่งทำงานกับองค์กรนานเท่าไร ยิ่งได้ผลตอบแทนสูงขึ้นเท่านั้น เช่น จ่ายโบนัสการันตีหรือสวัสดิการตามอายุงาน ดังนั้นการที่องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานให้เก่ง เกิดความผูกพันในความรู้สึกที่นำมาซึ่งความจงรักภักดีได้นั้น โอกาสที่บุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านี้จะลาจากไปจากองค์กรจะมีน้อยกว่าคนเก่งที่จ้างเข้ามาใหม่ เพราะอย่างน้อยคนที่อยู่กับองค์กรมานานพอสมควร และได้รับการพัฒนาให้เติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม ย่อมมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และพร้อมที่จะพัฒนางานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ มีพลังงานบวกแห่งชีวิต พนักงานเหล่านั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างมากและไม่คิดจากองค์กรไป ซึ่งบ่งบอกได้ถึงความสำเร็จของระบบเกษียณอายุ เนื่องจากความตั้งใจในการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงและมีความยั่งยืนในระยะยาว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า “เรามั่นใจว่า เราจะสามารถประสบความสำเร็จในการสร้างพนักงานคนเดิมของเราที่เปลี่ยนเป็นคนดีและคนเก่งให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี เป็นสินทรัพย์อันทรงคุณค่าที่ไม่ใช่ภาระขององค์กร เรา

มั่นใจว่า วิธีการใหม่นี้จะมีความเหมาะสมมากขึ้นและผลลัพธ์ที่เราต้องการเห็นที่สุดคือ พนักงานจะอยู่กับเราด้วยความรู้สึกที่มากกว่าแค่ความพึงพอใจ อยู่กับเราด้วยการสั่งสมทักษะ ความรู้ใหม่ ๆ มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นตามอายุของการทำงานที่เพิ่มขึ้น อยู่กับเราด้วยความรู้สึกของความรักและความผูกพันที่ดีไปในระยะยาวจนเกษียณอายุอย่างภาคภูมิใจและองค์กรเองก็ได้พนักงานที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์สูงอยู่กับเรามาอย่างยาวนาน บ่งบอกเราได้ถึงความสำเร็จของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืนด้วย” (JP1-JP10)

สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อประเด็นความคิดเห็นของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยเพื่อค้นหาความมีอิคิไกร่วมตามแนวคิดอิคิไก กรณีศึกษารูปแบบการโยกย้ายหมุนเวียนงานของพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่น ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำแนวคิดปรัชญาอิคิไกมาประยุกต์ใช้เพื่อนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสิ่งแวดล้อมในการจัดการองค์การของท้องถิ่นนั้น ๆ โดยข้อค้นพบที่ได้สามารถนำมาพัฒนาเป็นตัวแบบอิคิไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น กรณีการโยกย้ายหมุนเวียนงานในประเทศไทย (Conceptual Model of Ikigai Organization for Japanese HRM : Job Rotation in Thailand) แสดงดังรูปภาพที่ 4 ดังนี้



รูปที่ 4 : ตัวแบบอิคิไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น กรณีการโยกย้ายหมุนเวียนงานในประเทศไทย (Conceptual Model of Ikigai Organization for Japanese HRM : Job Rotation in Thailand)

แหล่งที่มา : (ผู้วิจัย)

## 5) สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาแนวคิดอิกิไกเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นกรณีศึกษา : การโยกย้ายหมุนเวียนงาน ตามพื้นฐานแนวคิดปรัชญาอิกิไก สามารถนำมาสรุปและอภิปรายผล ตามแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

### 5.1) ด้านเป้าหมายของอิกิไก (Object of Ikigai)

ได้แก่ รูปแบบการสื่อสารผลประเมินการปฏิบัติงานแบบสองทิศทาง และ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบทิศทาง เป็นการนำผลประเมินการทำงานประจำปีมาวิเคราะห์เพื่อค้นหา รูปแบบที่นำมาซึ่งความสอดคล้องของการมีอิกิไกองค์การร่วมกัน คือ ใช้วิธีการประเมินแบบมีการสื่อสารระหว่างกันเพื่อป้องกันความมีอคติ และจัดทำระบบประเมินผลจากบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้องเพื่อลดความมีอคติของผู้ประเมินและเพิ่มความน่าเชื่อถือ มีความเที่ยงตรงของข้อมูล (360 Degree Evaluation System) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jackson (2003); Yashiro (2013) พบว่า บริษัทญี่ปุ่นมักไม่บอกถึงผลการประเมินให้พนักงานทราบ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการโยกย้ายพนักงานที่อาจจะเกิดการไม่สอดคล้องกันกับทักษะการทำงาน ของพนักงาน เช่นพนักงานที่มีทักษะเฉพาะจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) แต่อาจจะถูกมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานด้านการจัดการ ขณะที่พนักงานที่ควรได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งระดับจัดการต้องกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญแทน ในประเด็นของพนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์หลากหลาย คุณภาพของงาน และ Productivity สูง และ ต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความคุ้มค่านั้นเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Value Added to Organization) เป็นการที่พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกรักหรือพึงพอใจ งานนั้นจะก่อให้เกิดมูลค่าให้กับองค์กร และความสุขแก่พนักงาน คือ พนักงานกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์หลากหลาย (Specialist through Multitask Experience) มีคุณภาพของงานและ Productivity สูง มีต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความคุ้มค่ายั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sato, Honda, Tobita, Suzuki, and Tomita (2001) พบว่า การประเมินผลงานนี้จะกระทำอย่างมีเหตุผลและสามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร มีจุดเด่น จุดบกพร่องอย่างไร การประเมินผลงานโดยส่วนใหญ่จะให้ความสนใจไปยังผลงานของกลุ่มด้วย การคบค้าสมาคมในกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะทำให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ใน

กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wiley (1997) พบว่า การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลงาน และ สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพของงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Robbins (2001) พบว่า ความเต็มใจของแต่ละคนจะออกแรงในระดับสูง มีความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละคน

### 5.2) ด้านความรู้สึกของอิกิไก (Feeling of Ikigai)

ได้แก่ พนักงานเสนอทางเลือกโดยพนักงานโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานใหม่ (Free-Agent Alternative) และองค์กรเลือกทางที่ดีที่สุดจากตัวเลือกกลุ่มงานตามข้อเสนอของพนักงาน (Best Alternative Decision) โดยพนักงานไม่รู้สึกรังเกียจว่าต้องกระทำ เพราะเป็นหน้าที่เนื่องจากมีโอกาสได้นำเสนอทางเลือกให้ตนเอง ในการโยกย้ายงานด้วย คือการใช้ระบบเสนอทางเลือกโดยพนักงานโยกย้ายไปสู่กลุ่มงานใหม่ (Free-Agent Alternative) และองค์กรตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดจากตัวเลือกกลุ่มงานตามข้อเสนอของพนักงาน (Best Alternative Decision) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sedgwick (1995) พบว่า พนักงานชาวไทยยอมไม่เต็มใจที่จะต้องถูกเปลี่ยนงานจากคำสั่งเชิงตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตามรูปแบบศูนย์รวมอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางเท่านั้น เพราะถือเป็นข้อบ่งชี้ว่า พวกเขาถูกตัดสินใจว่าเป็นบุคคลที่ไร้ความสามารถในงานปัจจุบัน และพวกเขาไม่เต็มใจที่จะแยกตัวเองออกจากความสัมพันธ์ทางสังคมที่สร้างขึ้นกับเพื่อนร่วมงานเดิม พนักงานชาวไทยจะมีความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจขาดแรงจูงใจ ไม่มีความสุขและความกระตือรือร้นในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ornatowski (1998) พบว่าการจ้างงานตลอดชีพและยึดระบบอาวุโสจะมีผลทำให้การประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งทำได้ช้าลง เพราะการเลื่อนตำแหน่งจะทำได้เพียง 2 กรณีคือ องค์กรขยายตัว และเมื่อมีพนักงานเก่าปลดเกษียณไป ข้อจำกัดในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งนี้ทำให้จึงทำให้เกิดความพยายามที่จะยกเลิกระบบการประเมินผลและการเลื่อนขั้นที่ยึดตามความอาวุโส (Seniority) โดยเปลี่ยนมาเป็นการใช้ระบบการประเมินผลแบบเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) และใช้ระบบการโยกย้ายตามทักษะและต่อกลุ่มงานตามความสนใจของบุคคล (Free-Agent) แทนที่

ความมีอิกิไกร่วม (The Self Agent) / Ikigai Outcome: ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้น และความตั้งใจในการ



ลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพลดลง ความสำเร็จของระบบเกษียณอายุ เป็นผลจากการมีอิทธิพลที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ที่กลายเป็นอิทธิพลองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจหรือเรียกว่า ฮาตาระคิไก (Hatarakigai) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hasegawa (2001) พบว่า คุณค่าของการทำงานเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น การมีอิทธิพลที่ชัดเจนย่อมสร้างความพึงพอใจ ความสุข ความผูกพันและช่วยให้ชีวิตมีความหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Simard & Taylor (1973) กล่าวว่า การผสมผสานทางวัฒนธรรมการทำงานจะเป็นไปได้ดีถ้าหากว่าวัฒนธรรมการทำงานที่มีการผสมผสานกันมีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ Sekiguchi (2006) ได้ศึกษา การส่งเสริมในความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานหลังจากที่มีการโยกย้ายสายงานหมุนเวียนไปตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น โดยเฉพาะระบบอาวุโสต่อการเลื่อนตำแหน่งมีผลกระทบต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงานและ สอดคล้องกับการศึกษาของ Siengthai (2014) พบว่า คนญี่ปุ่นจำนวนมากไม่เคย “ปลดเกษียณ” และยังคงทำงาน มีความผูกพันอยู่กับงานของตนราบเท่าที่สุขภาพจะอำนวย การมีจุดมุ่งหมายของควมมีคุณค่าในชีวิตเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น ดังนั้นจึงไม่มีแนวคิดเรื่องการเกษียณอายุ

## 6) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

### 6.1) ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัด เนื่องด้วยเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ในกลุ่มประชากรตัวอย่างซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่นเพียงองค์กรเดียว และมีข้อจำกัดด้วยสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่ต้องใช้เวลาและเทคโนโลยีในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักได้อย่างจำกัด จึงยังไม่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นการทั่วไปได้ ในอนาคตควรมีการขยายผลการศึกษเพิ่มเติมไปยังบริษัทข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่นที่มีกลุ่มประชากรตัวอย่างมากขึ้นในเชิงปริมาณด้วย เพื่อให้เข้าใจว่าสามารถใช้แนวคิดอิทธิพลไปใช้ในการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเดียวกันหรือไม่ เป็นการขยายผลไปสู่การนำแนวคิดอิทธิพลองค์กรมาปรับใช้เป็นการทั่วไปได้มากขึ้น

### 6.2) ข้อเสนอแนะทางการประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยเสนอว่า ผู้บริหารในองค์กรควรนำผลวิจัยที่ได้มา ทบทวนและพิจารณาปรับปรุงระบบการโยกย้ายหมุนเวียนงานให้มีความเหมาะสมโดยนำโมเดลแนวคิดตัวแบบอิทธิพลไปเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น กรณีการโยกย้ายหมุนเวียนงานในประเทศไทยมาทดลองปฏิบัติให้มีความหลากหลายมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปีที่ผ่านมาและหลังเป็นลักษณะกลุ่มโปรเจกต์ทดลอง หลังจากนั้นจึงค่อยทำการขยายผลนำไปใช้ทั่วองค์กร ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่ได้จะทำให้พนักงานที่มีศักยภาพเกิดแรงจูงใจ เกิดทัศนคติที่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ดีขึ้น และองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกันได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

## REFERENCES

- Caligiuri, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *MIR: Management International Review*, 40(7), 61-80.
- Hasegawa, K. (1987). *Japanese Style Management: An insider's analysis*. Tokyo, Japan: Kodansha.
- Hasegawa, A., Fujiwara, Y., & Hoshi, T. (2001). The Review of IKIGAI on the Relationship of Ikigai and Well-being in the Elderly. (in Japanese). *Comprehensive Urban Studies*, 75, 147-170.
- Hasegawa A., Fujiwara Y., Hoshi T., & Shinkai, S. (2003). Regional differences in ikigai (reason (s) for living) in elderly people: Relationship between ikigai and family structure, physiological situation and functional capacity. (in Japanese). *Japanese Journal of Geriatrics*, 40(4), 390-396.
- Hasegawa, A. (2020, May 29). The spiritual well-being and the healthy life with "ikigai" (meaning of life). (in Japanese). Retrieved from <https://www.tyojyu.or.jp/net/topics/tokushu/kenkochoju-ikigai/ikigai-research-doko.html>
- Hofstede, G. (2002). The pitfalls of cross-national survey research: A reply to the article by Spector et al. on the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 170-173.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Rev. and Expanded (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.



- Jackson, T. (2003). The motivating organization: The Japanese model. *International HRM: A Cross-Cultural Approach* (pp. 107–126). New York, NY: Sage Publications.
- Kanai, T., Suzuki, R., & Matsuoka, K. (1998). Career Development and Individual- Organization Relationship. *The Monthly Journal of the Japan Institute of Labor*, 40(5), 13–26.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177–195.
- Maneekanya Nagamatsu & Jidapa Thirasirikul. (2017). The Effect of Person-Environment Fit on organization commitment in Japanese multinational corporations in Thailand. (in Thai). *Japanese Studies Journal*, 34(1), 37–53.
- Mead, R. (2005). *International Management: Cross-Cultural Dimensions* (3rd ed.). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: A review. *Journal of Management Development*, 21(7), 521–544.
- Ornatowski, G. K. (1998). The end of Japanese-style human resource management?. *MIT Sloan Management Review*, 39(3), 73–83.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pope, C., Royen, van P., & Baker, R. (2002). Qualitative methods in research on healthcare quality. *Quality of Health Care*, 11(2), 148–152.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational Behaviour: Leading and Managing in Australia and New Zealand* (3rd ed.). Frenchs Forest, Australia: Pearson Education Australia.
- Supang Chantavanich. (2010). *Qualitative Research Methodology* (18th ed.). (in Thai). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Sato, H., Honda, K., Tobita, M., Suzuki, M., & Tomita, S. (2001). *Promotion and staffing of white-collar college graduates and the role of HR departments* (in Japanese). *JIL Research Report* (Report No.111). Tokyo, Japan: Japan Institute of Labor.
- Sedgwick, M. W. (1995). Does Japanese Management Travel in Asia?: Managerial Technology Transfer at Japanese Multinationals in Thailand (Draft) *Paper for the Conference Volume: Does Ownership Matter?: Japanese Multinationals in Asia*. Retrieved from <http://surl.li/axhti>
- Sekiguchi, T. (2006). How organizations promote person-environment fit: Using the case of Japanese firms to illustrate institutional and cultural influences. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 47–69.
- Simard, L. M., & Taylor, D. M. (1973). The potential for bicultural communication in a dyadic situation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 5(3), 211–225.
- Siriwan Sereerat & Somchai Hirankitti. (2002). *Organization and Management*. (in Thai). Bangkok, Thailand: Thammasarn.
- Sununtha Siengthai. (2014). Changes in Japanese employment system. (in Thai). *Japanese Studies Journal*, 31(1), 41–54.
- Swierczek, F. W. (1988). Culture and job satisfaction: An unobtrusive approach. *Management Decision*, 26(6), 37–41.
- Tim K. (2009). *Japanese Culture and Human Resource Management: Working with Japanese Companies in Thailand*. (Sununtha Siengthai, Trans.). Bangkok, Thailand: Chulalongkorn University Press.
- Warren E. W., Kamalesh K., & Larry K. M. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.
- Wright, P. C., Geroy, G. D., & Baker, N. (1996). Managing expatriates: a systems approach. *Management Decision*, 34(10), 32–42.
- Yashiro, A. (2013). Selection and promotion of managers in Japanese companies: Present and future perspectives. *Japan Labor Review*, 10(1), 25–43.