

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสังคมตะวันออก

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเอเชียเริ่มมีบทบาทสำคัญตั้งแต่ทศวรรษปี ค.ศ.1960 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเอเชียตะวันออก เป็นภูมิภาคที่น่าจับตามองการพัฒนาเศรษฐกิจในโลก ภาวะแวดล้อมหรือบริบท (Context) ที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วคือรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออก ความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจของโลก ภูมิภาคนี้สามารถอธิบายได้จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ และอิทธิพลทางประวัติศาสตร์ที่มีบทบาทต่อแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่น จีน และอินเดีย เป็นต้น

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดทางศาสตร์จากเอเชียได้เป็นแหล่งกำเนิดของ ศาสนาฮินดูที่มีรากฐานมาจากศาสนาพราหมณ์ มีผู้นับถือมากที่สุดในเอเชีย ศาสนาพุทธ นับถือกันมากในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ศาสนาซิกข์ เกิดขึ้นใหม่ในเอเชียใต้ มีคนนับถือน้อย เอเชียตะวันตก

เฉียงใต้ หรือเอเชียกลาง หรือ ที่เรียกว่าเป็นดินแดนเมโสโปเตเมียแถบลุ่มแม่น้ำไทกริส ยูเฟรติส เป็นแหล่งกำเนิดศาสนาคริสต์ ที่ได้รับอิทธิพลจากศาสนายูดาห์และศาสนายิวซึ่งเป็นศาสนาที่เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 3,000 ปีก่อนคริสตกาลเป็นศาสนาที่มีอายุเก่าแก่ที่สุดในโลกที่ยังมีผู้นับถือศาสนานี้อยู่ ศาสนาคริสต์ได้รับอิทธิพลจากศาสนายูดาห์และศาสนายิวก่อนที่จะไปเผยแพร่ในอาณาจักรโรมัน เป็นศาสนาที่มีผู้นับถือมากที่สุดในโลก ศาสนาอิสลาม กำเนิดในซาอุดีอาระเบีย นับถือกันมากเป็น อันดับสอง ในโลกเอเชียตะวันตกเฉียงใต้ เอเชียตะวันออกเป็นแหล่งกำเนิดของศาสนาเต๋า ศาสนาขงจื้อในจีน รวมทั้งศาสนาชินโตในญี่ปุ่น

ชุมชนเอเชีย





<http://www.sandiegozoo.org>

เอเซียเป็นคำที่ใช้เรียกดินแดนที่อยู่ทางตะวันออกของ
อาณาจักรแอตชีเรีย ในสมัยก่อนชนเผ่าแอตชีเรีย เรียก เอเซีย
ว่า " อาซู " เป็นทวีปของความแป้นที่สุด คือมีความ
หลากหลายของภูมิประเทศอยู่มาก ทวีปเอเซียมีขนาดใหญ่
ที่สุดในโลก มีเนื้อที่ 31,827,396 ตารางกิโลเมตร ใหญ่กว่า
อเมริกาเหนือ 1.8 เท่า ใหญ่กว่าทวีปยุโรป 4.5 เท่า ใหญ่กว่า
ทวีปออสเตรเลีย 5.8 เท่าเศษขนาดของเนื้อที่ ทั้งทวีป
ประมาณ 1 ใน 3 ของเนื้อที่ทั้งหมดบนพื้นโลก ทวีปเอเซียมี
ลักษณะทางธรณีวิทยาทุกรูปแบบ มีภูเขาสูงอยู่เกือบใจกลาง



ยอดเขาเอเวอเรสต์

ทวีปเหมือนเป็น หลังคาโลก ยอดเขาเอเวอร์เรสต์มีระดับความสูง 8,850 เมตร หรือ 29,028 ฟุต เป็นยอดเขาที่สูงที่สุดในโลก ตั้งอยู่บนเทือกเขาหิมาลัย ใจกลางทวีปเอเชียเป็นแหล่งกำเนิดแม่น้ำสายสำคัญไหลออกไปทุกทิศทาง รอบหลังคาโลก เช่น ไหลไปทางเหนือมี แม่น้ำอัมูร์ เยนีเซ ลีนา ทาง



ตะวันออกเฉียงเหนือมีแม่น้ำอามูร์ ทางตะวันออกมีแม่น้ำฮวงโหหรือหวงเหอ แยงซีเกียงหรือฉางเจียง ซีเกียงหรือซี



แม่น้ำแยงซีเกียง



แม่น้ำฮวงโห

เจียง ทางทิศตะวันตก เจียงใต้มีแม่น้ำแดง โขง สาละวิน อีรวดี ทางใต้มีแม่น้ำพรหมบุตร คงคา ลินธุ ทางทิศตะวันตก มแม่น้ำอาму ดาร์ยา จากที่สูงอามีเนียนนอต มีแม่น้ำไทกริส ฮูตีส เป็นแม่น้ำที่มีประชากร อาศัยอยู่อย่างหนาแน่น สร้าง

อารยธรรมที่ยิ่งใหญ่ของโลก ความสำคัญของลุ่มน้ำ เหล่านี้
คือ พัดพาเอาตะกอนมาทับถมสร้างที่ราบอันกว้างใหญ่
ไพศาล กลาย เป็นแหล่งเกษตรกรรมและที่อยู่อาศัยสำคัญ
ของชุมชนเอเชีย โดย เฉพาะที่ราบดินแดนดอนสามเหลี่ยม
ปากแม่น้ำ จึงเป็นแหล่ง ที่มีประชากรอาศัยอยู่มากที่สุด

ทวีปเอเชียแบ่งออกเป็นภูมิภาคที่สำคัญคือ เอเชียกลาง
หรือเมโสโปเตเมียเป็นภูมิภาคที่มีศาสนาเกิดขึ้นมากที่สุดและ
ศาสนาที่เก่าแก่ที่สุดคือศาสนาฮินดูและศาสนายิวเป็นศาสนา
ที่เป็นต้นกำเนิดศาสนาคริสต์ที่มีผู้นับถือมากที่สุดในโลก
ประมาณ 1,600



Supervision over birds. Photo Oleg Kashkarov

ทะเลทรายทุ่งหญ้าสเตปป์เอเชียกลาง -Central Asian
Steppe Deserts

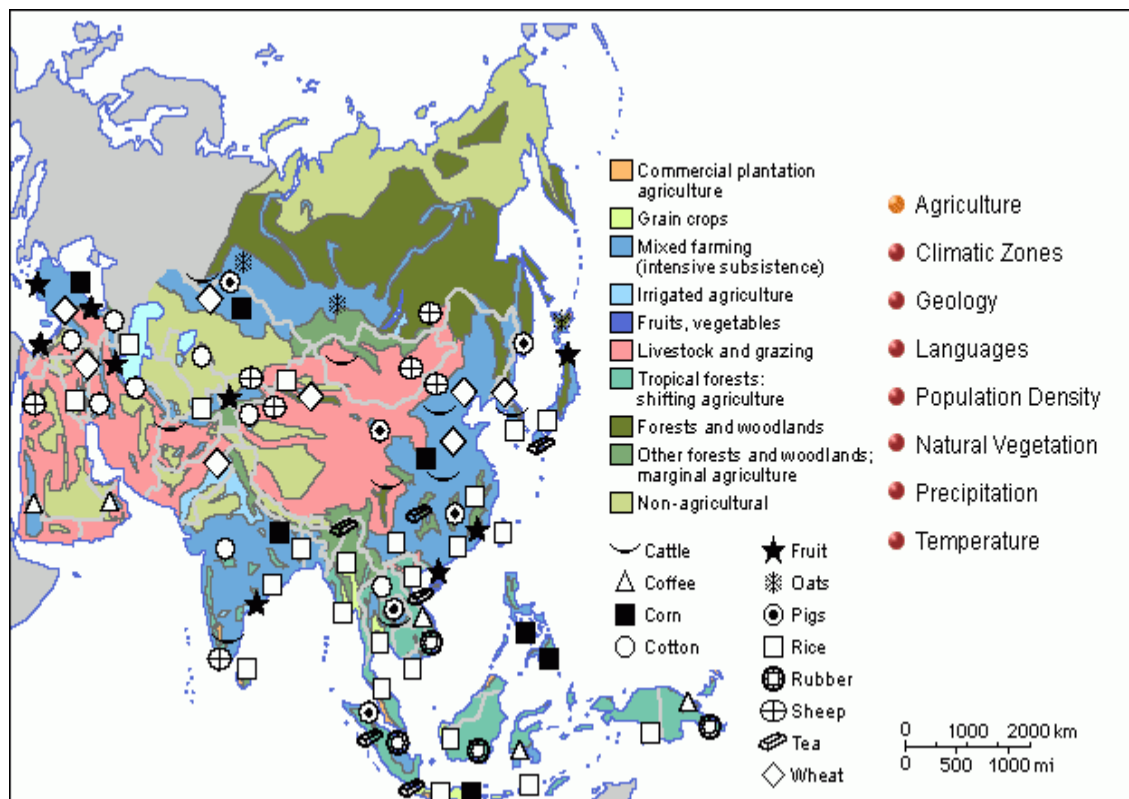
ประชากร ทวีปเอเชีย ในปี พ.ศ.2541 มีประชากร 3,597,207,476 คน มีความหนาแน่นประชากรสูงที่สุดในโลก คือ 113.0 คนต่อหนึ่งตารางกิโลเมตร มีอัตราเพิ่มประชากรร้อยละ 1.60 เป็นอันดับที่ 3 รองจากแอฟริกาและโอเชียเนีย ทวีปเอเชียประกอบด้วยเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียตะวันออก เอเชียใต้ เอเชียตะวันตกเฉียงใต้และเอเชียกลาง ประกอบด้วยคน กลุ่มมองโกลอยด์จาก หลักฐานทางโบราณคดีคือ มนุษย์ปักกิ่งในจีน และมนุษย์ชาวอินโดนีเซีย เป็นกลุ่มชนที่มีสีผิวเหลืองเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีคอเคซอยด์ พวกอารยัน เซไมต์ พวกผิวสีดำ เชื้อสายนิกรอยด์ พวกชนพื้นเมืองได้แก่พวกเวดดาส์ เกะชาไก เซมัง ปาปวนในนิวกินีและพวกดราวิเดียนได้แก่พวกทมิฬ และพวกสิงหลในลังกา นับว่าทวีปเอเชียเป็นทวีปเก่าที่มีประชากรหลากหลาย กลุ่มทั้งที่เป็นพวกผิวขาวคอเคซอยด์ พวกกลุ่มผิวสีเหลืองพวกมองโกลอยด์ พวกผิวสีดำหรือกลุ่มนิกรอยด์ เพราะเอเชียเป็นทวีปที่เก่าแก่ มีมนุษย์ตั้งถิ่นฐานอยู่มากมายเป็นภูมิภาคที่มนุษย์อาศัยอยู่หลายเผ่าพันธุ์เมื่อเปรียบเทียบกับชุมชนโลกอื่น ๆ ประเทศเวียดนาม ได้รับการยกย่องว่าเป็นประเทศที่มีความพยายามสูงสุดในการปฏิรูป

ระบบเศรษฐกิจ อินเดียคือประเทศสำคัญของแหล่ง ที่จะไปลงทุน จีนเป็นประเทศที่ดีที่สุดสำหรับการเป็นเทคโนโลยี (Technocrat) ญี่ปุ่นคือประเทศที่ก้าวหน้าที่สุดในการค้นคว้าเรื่องพลังงานแสงอาทิตย์

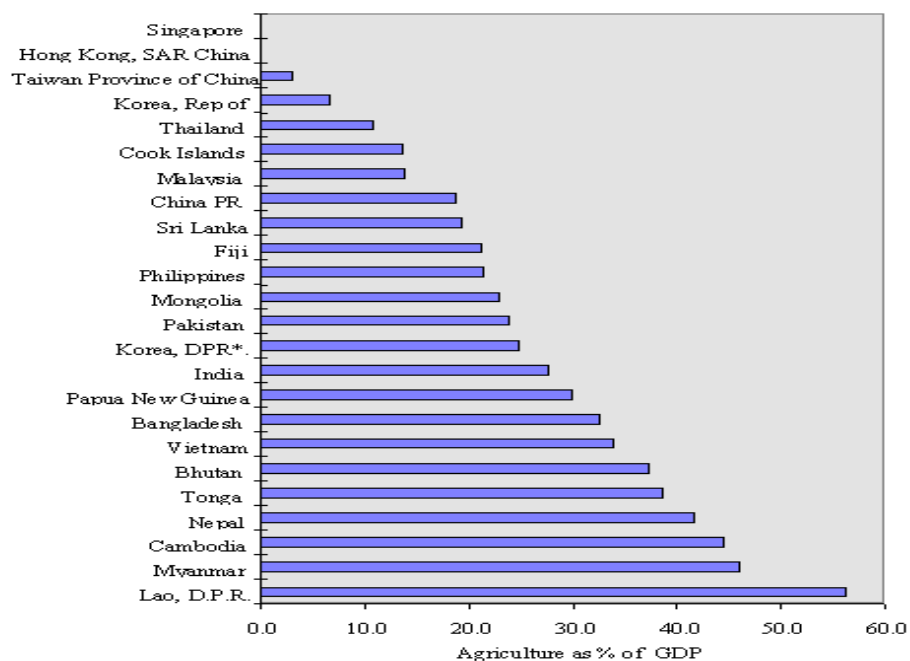
สถาบันสังคม

สถาบันเศรษฐกิจ 1.การเกษตรกรรม มีการเพาะปลูกพืชทั้งพืชเขตร้อนและเขตอบอุ่น เช่นข้าวเจ้า ชา ยางพารา การเลี้ยงสัตว์ สัตว์ มีเลี้ยงทั้งแบบทำเป็นฟาร์มขนาดใหญ่ และปล่อยสัตว์เลี้ยงไปตามทุ่ง เอเชีย นับว่าเป็นทวีปที่ก้าวเข้าสู่คลื่นลูกที่หนึ่ง (The first waves) คือคลื่นเกษตรกรรม

แผนที่เอเชียแสดงพื้นที่เกษตรกรรม

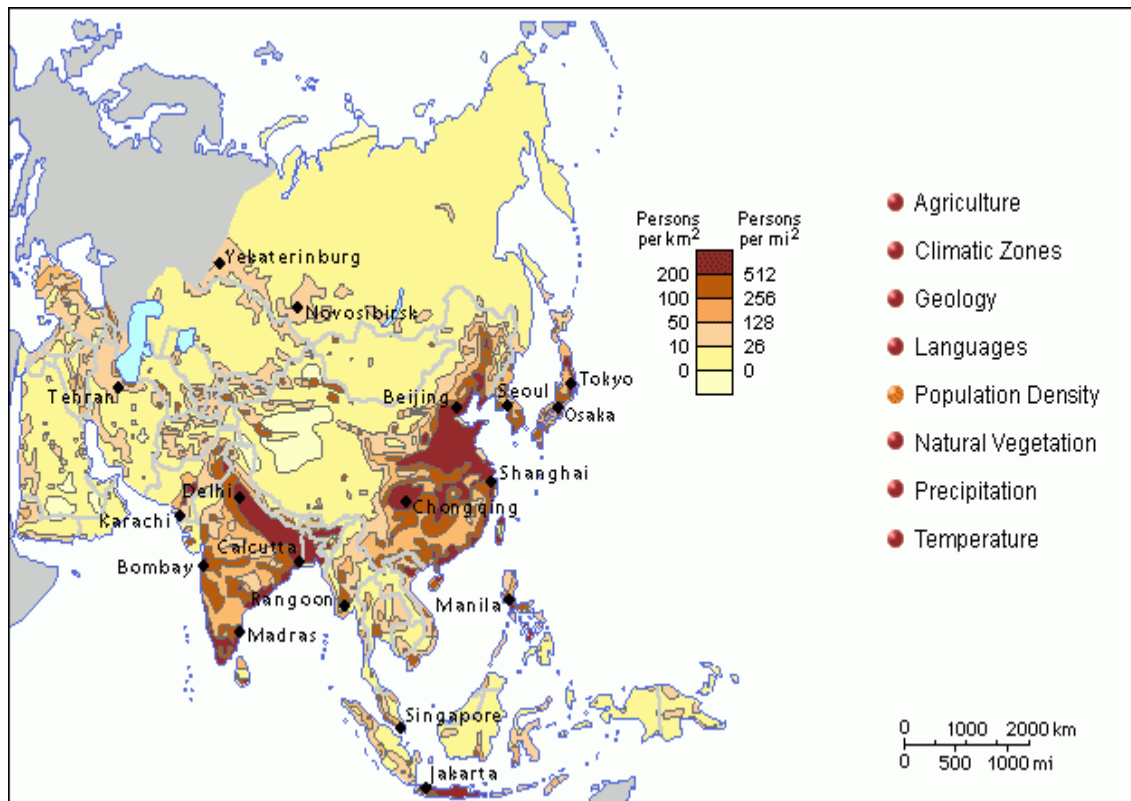


แหล่งข้อมูล : <http://go-passport.grolier.com> เข้าถึงเมื่อ
วันที่ 6 เมษายน 2552



<http://www.fao.org>

แผนที่เอเชียแสดงความหนาแน่นของประชากร



แหล่งข้อมูล : <http://go-passport.grolier.com> เข้าถึงเมื่อ
วันที่ 6 เมษายน 2552

2.การอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมในทวีปเอเชียยังไม่ได้
พัฒนาไปมากเหมือนในทวีปยุโรปตะวันตก หรือทวีปอเมริกา
เหนือ มีบางประเทศเท่านั้นที่ได้พัฒนาอุตสาหกรรมทันสมัย
มาก เช่น ญี่ปุ่นเป็นประเทศอุตสาหกรรมอันดับ 1 ของทวีป
เอเชีย สามารถผลิตสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีสูงออกไปแข่งขันได้
ทั่วโลก

Table 1

Asia's booming intra-regional trade

Intra-regional trade now accounts for more than 50 percent of total trade in Asia.

(Share of the direction of exports in 2006 and changes from 1990 in parentheses.)

	Directions					
	Asia	Emerging Asia	Industrial Asia	NAFTA	EU15	Rest of the World
Asia	51.9 (9.2)	42.1 (11.7)	9.9 (-2.5)	20.7 (-6.9)	14.2 (-4.1)	13.2 (1.9)
Emerging Asia	51.6 (4.1)	40.8 (9.8)	10.8 (-5.7)	20.1 (-4.6)	14.6 (-2.2)	13.6 (2.7)
Industrial Asia	53.1 (16.2)	46.5 (16.9)	6.6 (-0.7)	22.5 (-8.7)	12.8 (-7.4)	11.6 (-0.1)
NAFTA ¹	19.5 (-5.8)	13.5 (1.0)	6.0 (-6.8)	52.5 (11.9)	14.6 (-7.4)	13.4 (1.3)
EU15 ²	8.2 (0.7)	6.1 (1.7)	2.2 (-1.0)	9.6 (1.2)	59.2 (-6.7)	23.0 (4.8)

Source: IMF Direction of Trade Statistics, and staff calculations.

Note: Numbers in the parentheses are changes in the shares from 1990 to 2006.

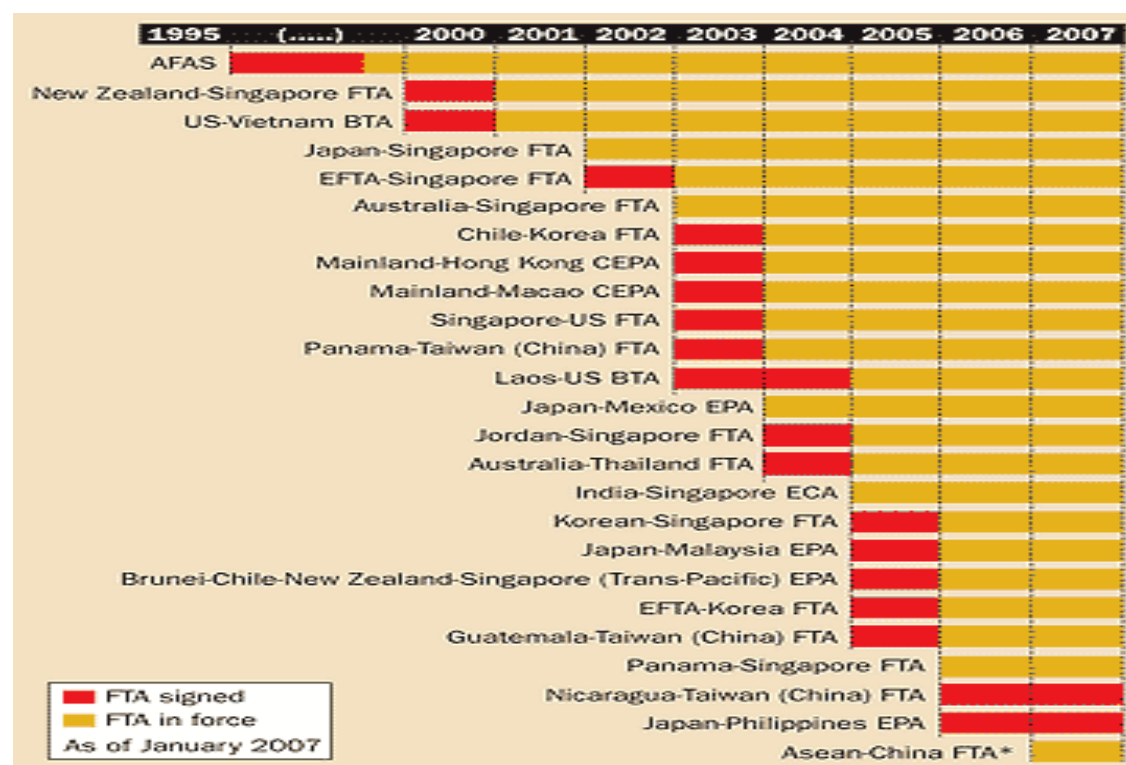
Shaded cells are those of intra-regional trade flows.

¹NAFTA = North American Free Trade Agreement.

²EU15 = Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden, and United Kingdom.

แหล่งข้อมูล : <http://www.imf.org> เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 เมษายน

2552



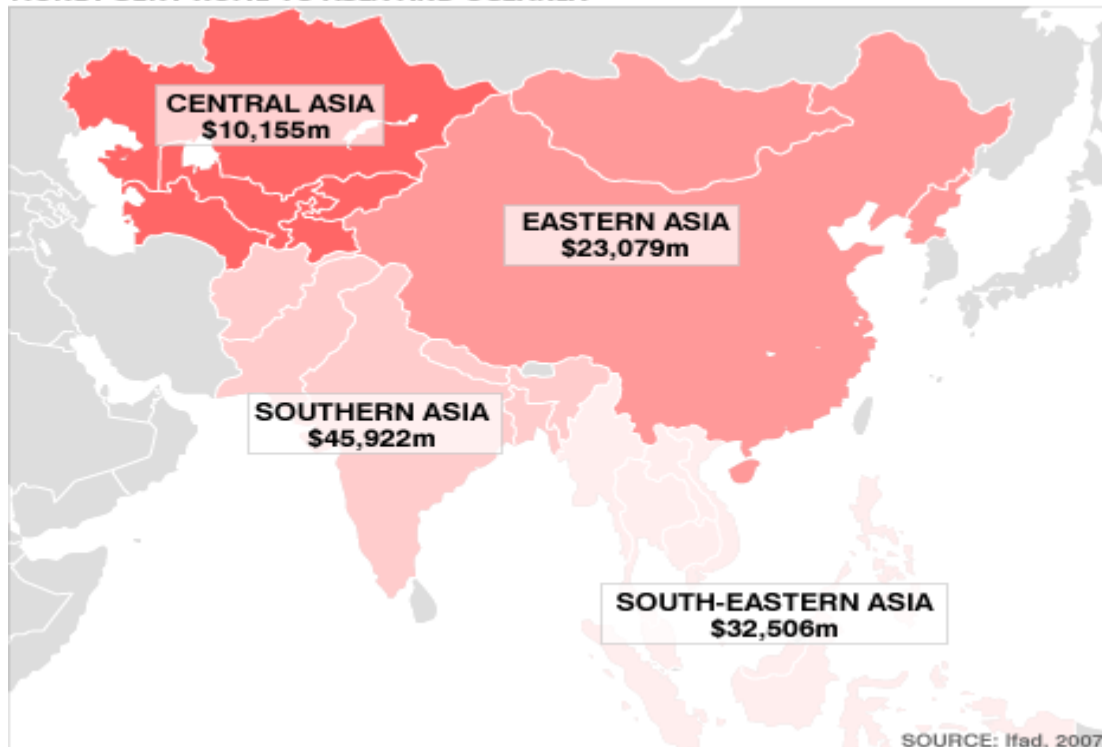
Source: Fink and Molinuevo (2007)

POSTgraphics

<http://www.business-in-asia.com>

แผนที่แสดงการส่งเงินกลับภูมิภาคต่าง ๆ ในเอเชีย

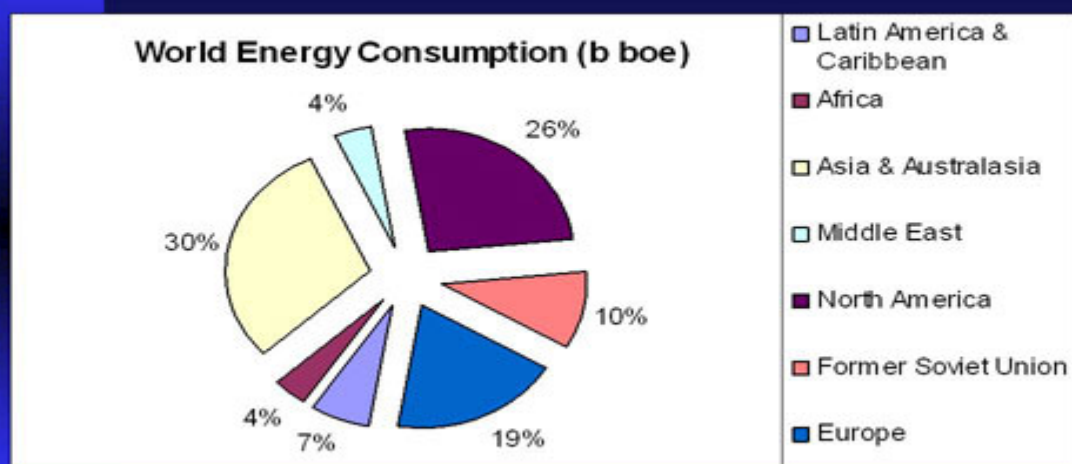
MONEY SENT HOME TO ASIA AND OCEANIA



แหล่งข้อมูล : <http://newsimg.bbc.co.uk> เข้าถึงเมื่อวันที่ 6

เมษายน 2552

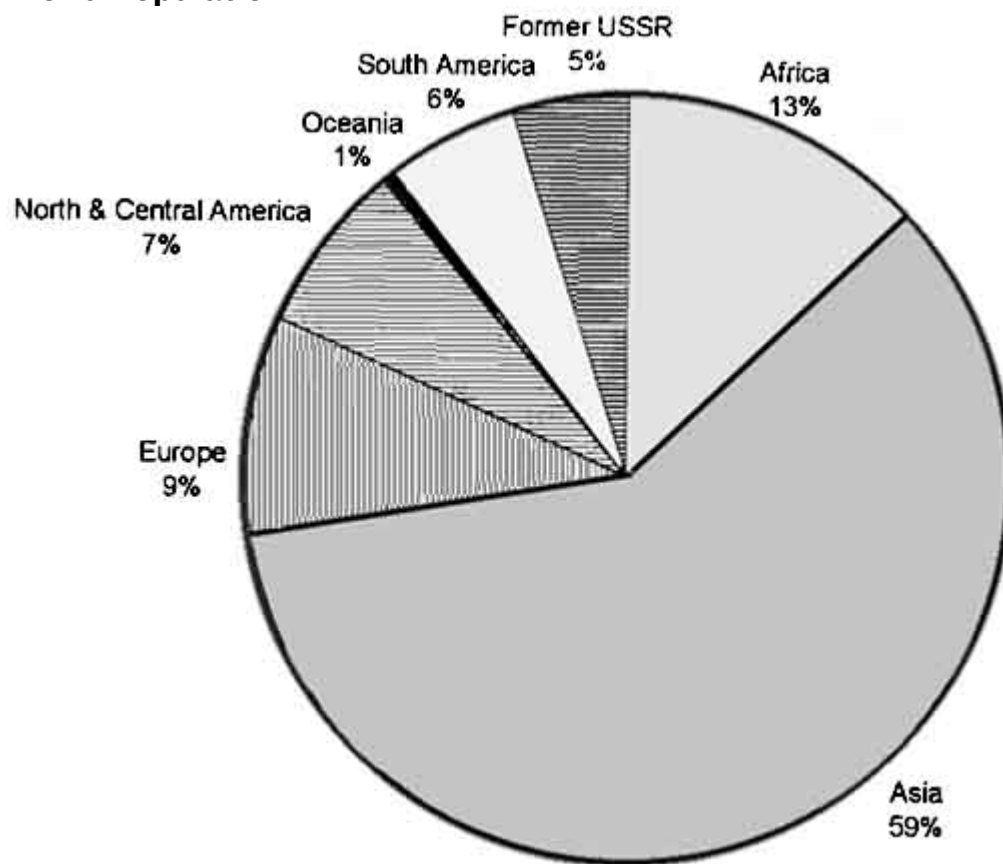
World Energy Consumption (2003)



b boe: billion barrels of oil equivalent

แหล่งที่มา : *World Bank* 2006

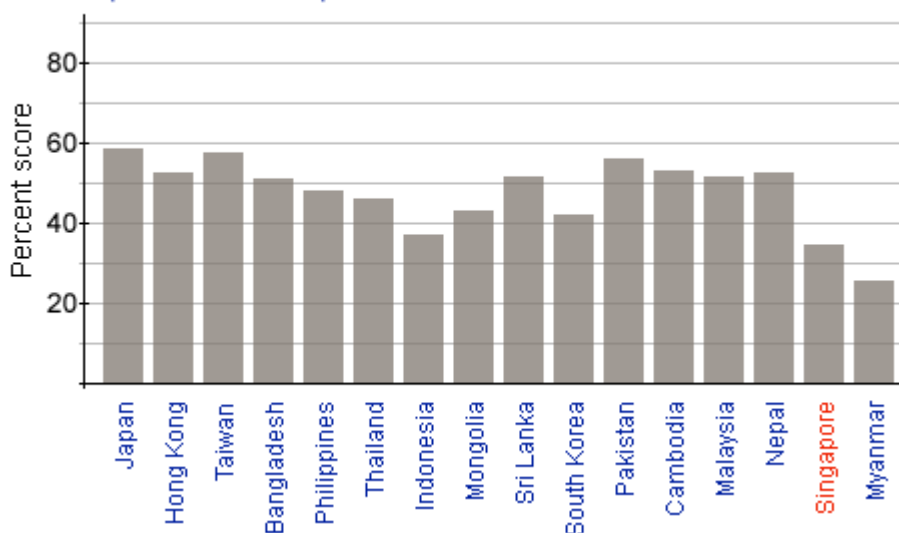
World Population



สถาบันการปกครอง ชุมชนในเอเชียมีระบบการปกครองที่มี
วัฒนธรรมอายุเก่าแก่ยาวนานเริ่มจากสถาบัน
พระมหากษัตริย์ คล้ายกับทวีปยุโรปในหลายประเทศ เช่น
ญี่ปุ่น ไทย ประเทศจีนซึ่งเป็นประเทศที่มีประชากรมากที่สุด
ในโลกเป็นประเทศที่ใช้การปกครองแบบสังคมนิยมและทุน
นิยมเรียกว่าหนึ่งประเทศสองระบบ ปัจจุบันสถาบันการ
ปกครอง ในชุมชนเอเชียมีการปกครองท้องถิ่น ในรูปเขต

เทศบาล เมืองพิเศษ ส่วนการปกครองส่วนกลางมีทั้ง
 สาธารณรัฐ ราชอาณาจักร นับว่ามีการปกครองที่หลากหลาย
 เนื่องจาก ประวัติพัฒนาการ เมืองระยะยาวนาน

Participation and representation

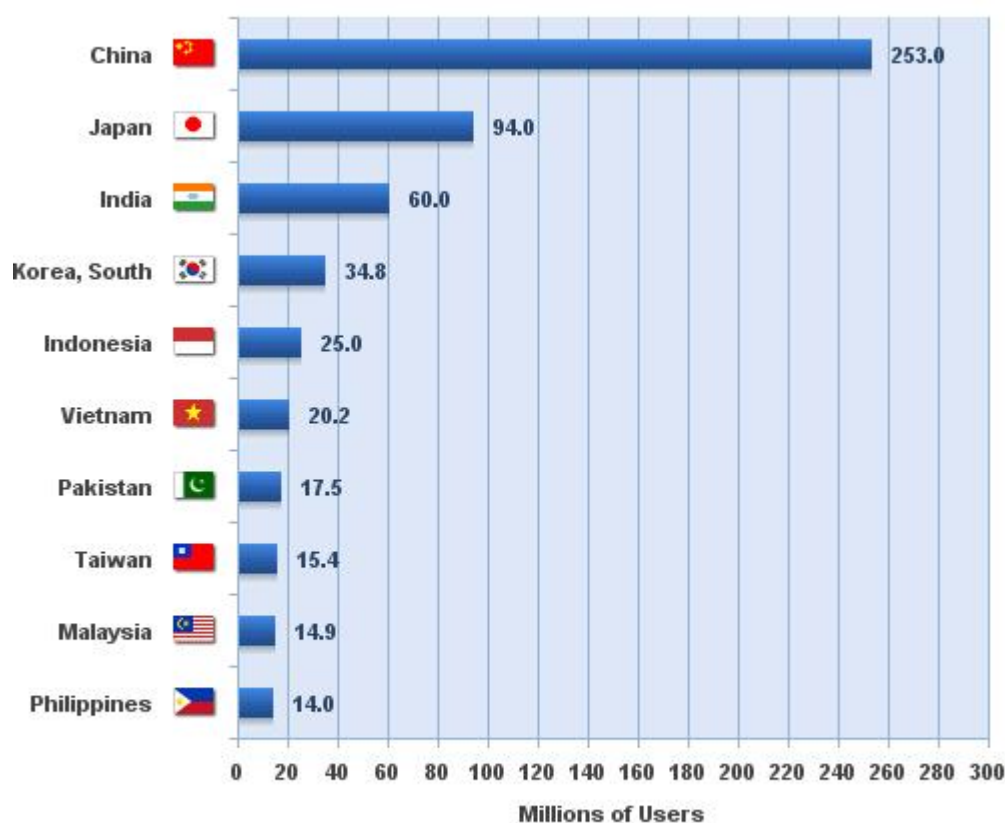


<http://www.yawningbread.org>

สถาบันศาสนา เอเชียใต้ เป็นแหล่งกำเนิดของ
 ศาสนาฮินดูที่มีรากฐานมาจากศาสนาพราหมณ์ มีผู้นับถือ
 มากที่สุดในเอเชีย ศาสนาพุทธ นับถือกันมากในเอเชีย
 ตะวันออกเฉียงใต้ ศาสนาซิกข์ เกิดขึ้นใหม่ในเอเชียใต้ มีคน
 นับถือน้อย เอเชียตะวันตกเฉียงใต้ หรือเอเชียกลาง หรือ ที่
 เรียกว่าเป็นดินแดนเมโสโปเตเมียแถบลุ่มแม่น้ำไทกริส ยูเฟ
 ตีส เป็นแหล่งกำเนิดศาสนาคริสต์ ที่ได้รับอิทธิพลจากศาสนา
 ยูดาห์และศาสนายิวซึ่งเป็นศาสนาที่เกิดเมื่อประมาณ 3,000 ปี

ก่อนคริสตกาลเป็นศาสนาที่มีอายุเก่าแก่ที่สุดในโลกที่ยังมีผู้นับถือศาสนานี้อยู่ ศาสนาคริสต์ได้รับอิทธิพลจากศาสนายูดาห์และศาสนายิวก่อนที่จะไปเผยแพร่ในอาณาจักรโรมัน เป็นศาสนาที่มีผู้นับถือมากที่สุดในโลก ศาสนาอิสลาม กำเนิดในซาอุดีอาระเบีย นับถือกันมากเป็น อันดับสอง ในโลกเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียตะวันออกเป็นแหล่งกำเนิดของศาสนาเต๋า ศาสนาขงจื้อในจีน รวมทั้งศาสนาชินโตในญี่ปุ่น

Asia Top Ten Internet Countries



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats3.htm
 Estimated Asia Internet users 578,538,257 for 2Q 2008
 Copyright © 2008, Miniwatts Marketing Group

คริสต์ศักราช

ช่วงเวลาการเกิดศาสนาในโลก

1500

ศาสนาซิกข์



1200

ฮินดู

900

ทอเลเทก



600

อิสลาม

100

ออร์ทอดอกซ์



เริ่ม คริสตวรรษ

ศาสนาคริสต์ ศาสนาชินโต

300

ศาสนาของชาวมายา



500

ศาสนาพุทธ ศาสนาเต๋า ศาสนาขงจื้อ ศาสนาเซน

700

ศาสนาไซโรแอชเตอร์ ศาสนาฮินดู



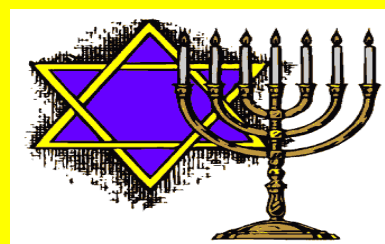
1000

ศาสนาพราหมณ์ โอลเม็ก เอซเทค

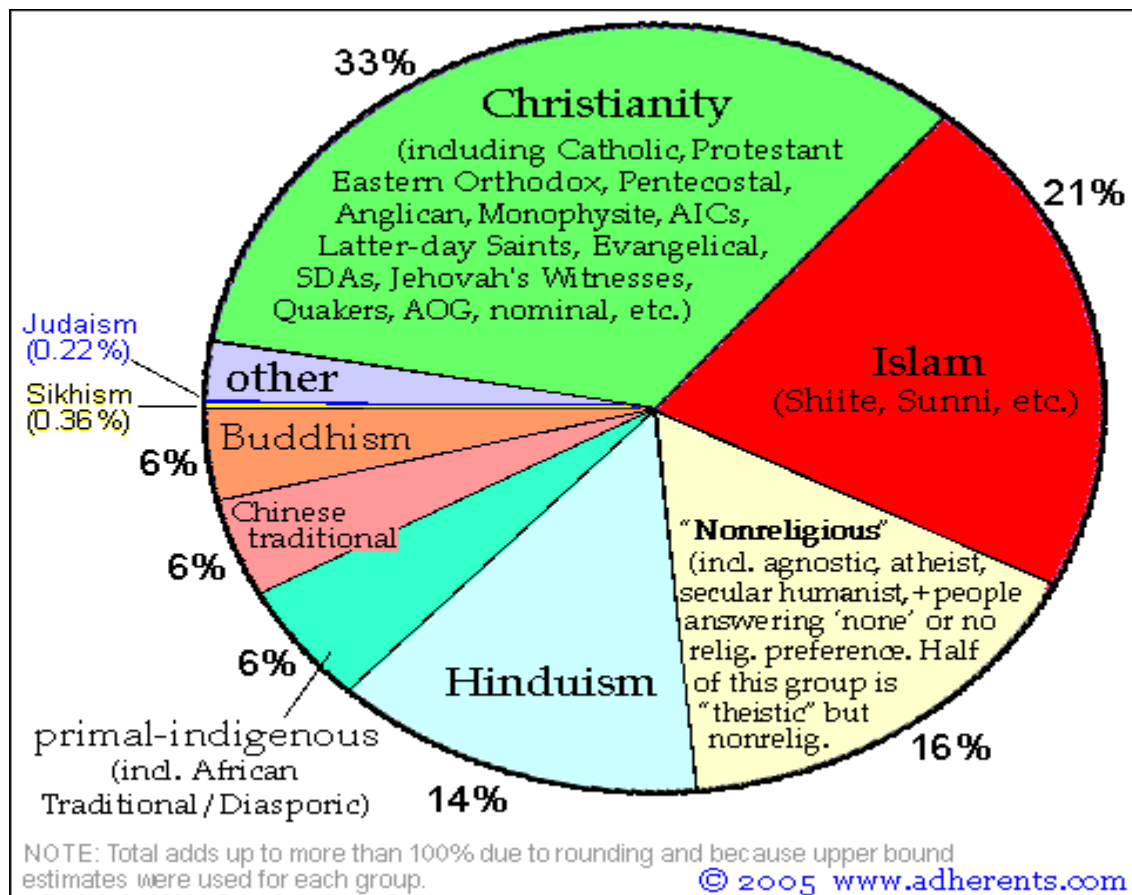


2000

ศาสนายูดาห์ ศาสนายิว



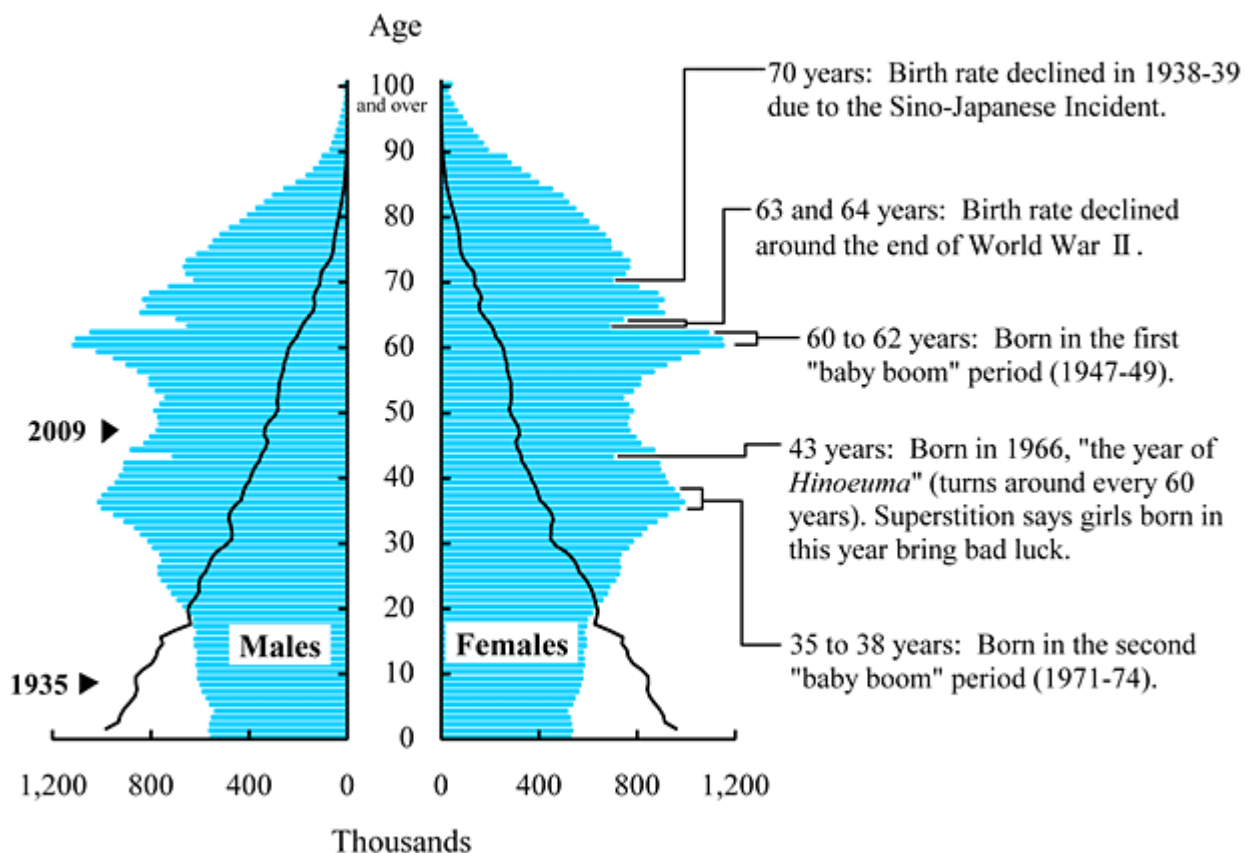




การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศญี่ปุ่น

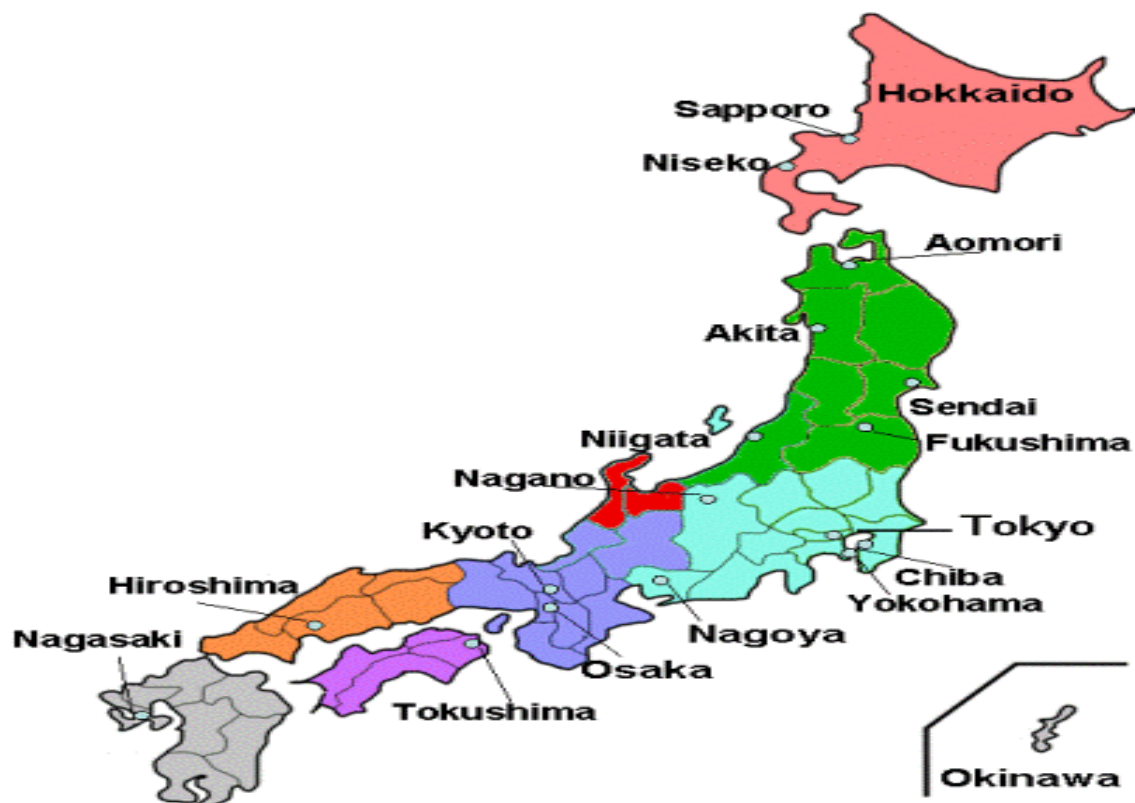
ในปี ค.ศ. 2009 ญี่ปุ่นมีประชากร 127.51 ล้านคนเป็นอันดับที่ 10 ของโลกคิดเป็นร้อยละ 1.9 ความหนาแน่นของประชากร 343 คนต่อหนึ่งตารางกิโลเมตรในปี ค.ศ. 2005 เป็นอันดับ 5

Figure 2.1
Population Pyramid



Source: Statistics Bureau, MIC.

ในปี ค.ศ.2010 คาดว่าญี่ปุ่นจะมีแรงงานทรัพยากร
มนุษย์ 65.64 ล้านคน เป็นแรงงานภาคเกษตรร้อยละ 4
ภาคอุตสาหกรรมร้อยละ 28 ภาคบริการร้อยละ 68 ในปี ค.ศ
2009 อัตราการว่างงานร้อยละ 4.7 ในปี ค.ศ. 2011



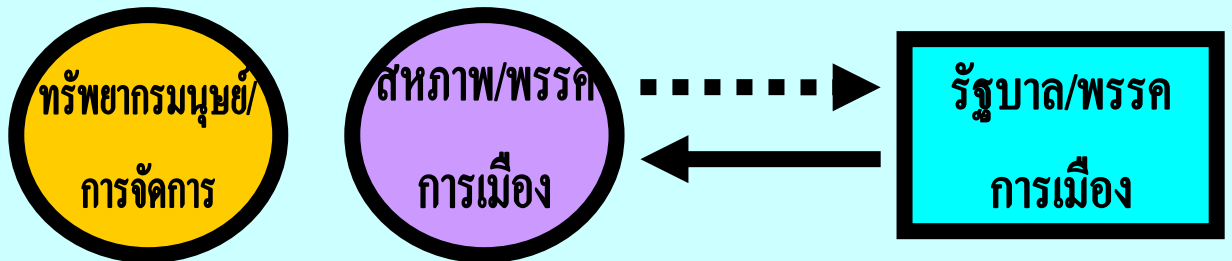
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศญี่ปุ่นเน้นการ
 ตัดสินใจการบริหารจัดการตามระบบอาวุโสระดับสูง การ
 จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจของญี่ปุ่นมีเป้าหมาย
 คล้ายกับประเทศพัฒนาทั้งหลายในกลุ่ม G 7 เน้นเศรษฐกิจ
 โลกาเสรี (the free-world economy) ให้ความสำคัญเหตุผล
 ด้านเศรษฐกิจก่อนเพื่อเป้าหมายด้านกำไร เพื่อมี
 ความสามารถในการแข่งขันได้ แต่วัฒนธรรมการจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรก็ยังไม่เน้นระบบการทำงานที่
 มุ่งหวังกำไร แม้ว่าในบริษัทกิจการขนาดใหญ่มีการแข่งขัน
 กับกิจการของต่างชาติทั้งระดับนานาชาติและตลาด

ภายในประเทศ(international and domestic markets) ในระยะยาวบริษัทของญี่ปุ่นมีแนวโน้มจะตอบสนองต่ออิทธิพลตลาดระหว่างประเทศในรูปแบบที่แตกต่างกับบริษัทต่างชาติอื่น ๆ ลักษณะเด่นด้านโครงสร้างและธรรมเนียมประเพณีในบริษัทญี่ปุ่นแตกต่างกับบริษัทต่างชาติอื่น และมีเอกภาพแบบญี่ปุ่น(Japanese uniqueness) คือการปฏิบัติแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (formal and informal practices) เป็นผลจากการพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ที่โดดเด่นจากประเทศอื่น ๆ สังคมญี่ปุ่นพัฒนาเป็นแบบคล้ายคลึงกันเน้นความเป็นพวกเดียวกัน (homogeneous) เมื่อเปรียบเทียบกับเฉพาะกับสังคมอเมริกัน ความเป็นหนึ่งเดียวกันด้านเชื้อชาติ ภาษา วัฒนธรรมและวิถีชีวิต ส่งเสริมให้สร้างความสัมพันธ์แบบเป็นส่วนตัวไม่เป็นทางการระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน โดยเฉพาะด้านการปฏิบัติงานร่วมกันเน้นความเกี่ยวเนื่องระยะยาวตลอดชีวิต ธรรมเนียมประเพณีส่วนบุคคลมีพลังอำนาจมากกว่าระบบทางการ (the formal system) ซึ่งเป็นระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ในหน่วยงานสังคมอเมริกาก็พบปรากฏการณ์

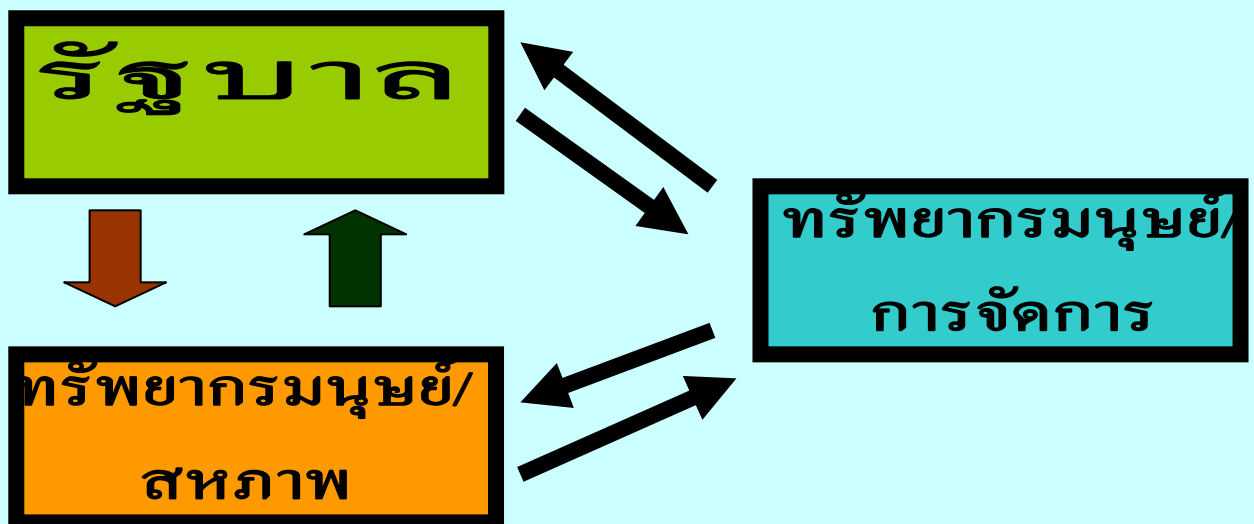
เกี่ยวกับระบบที่เป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษรไม่มีความสำคัญด้วย แต่จะแตกต่างกับระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในบริษัทญี่ปุ่น เช่น ในเรื่องการประท้วงนัดหยุดงาน (striking) เนื่องจากบริษัทหรือกิจการขนาดใหญ่และหน่วยงานภาครัฐบาลใช้ระบบทางการเหมือนกัน ซึ่งเป็นลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่น แตกต่างกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแรงงานในประเทศจีนจะเกี่ยวข้องทั้งกับรัฐบาลและพรรคการเมืองที่เป็นฝ่ายรัฐบาลในระบบการปกครองแบบสังคมนิยม ส่วนในสหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันตก การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องทั้งกับรัฐบาลและสภาพแรงงานที่ทำหน้าที่แตกต่างกับจีนและญี่ปุ่น

เปรียบเทียบสหภาพแรงงานในจีน ญี่ปุ่นและอเมริกา

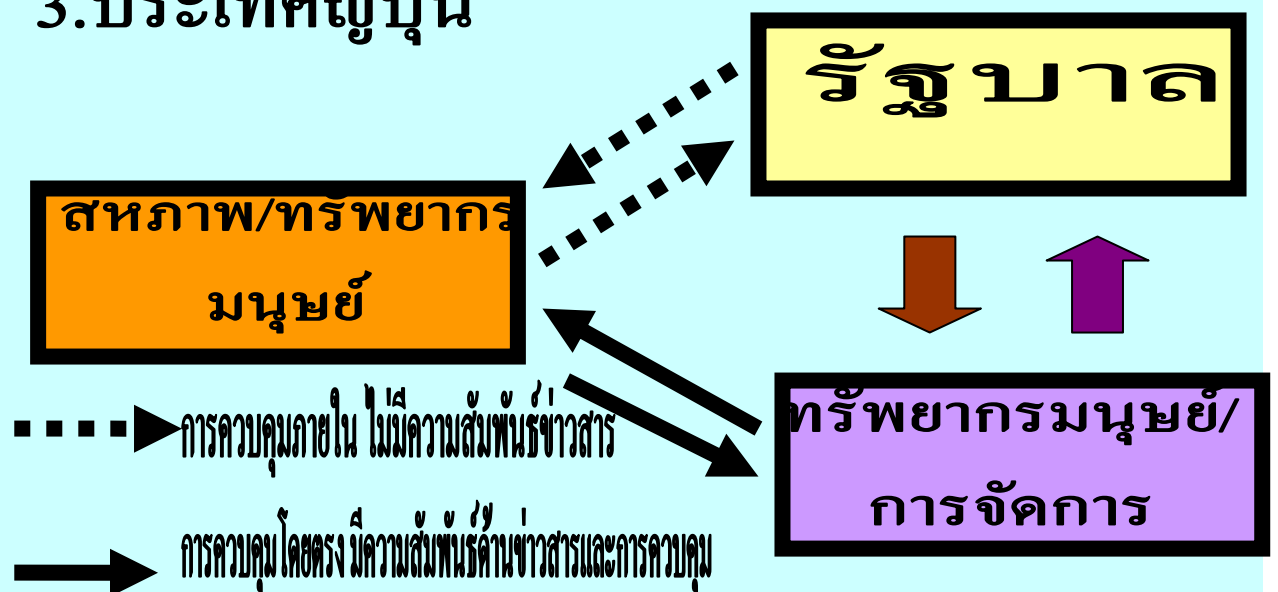
1.ประเทศจีน

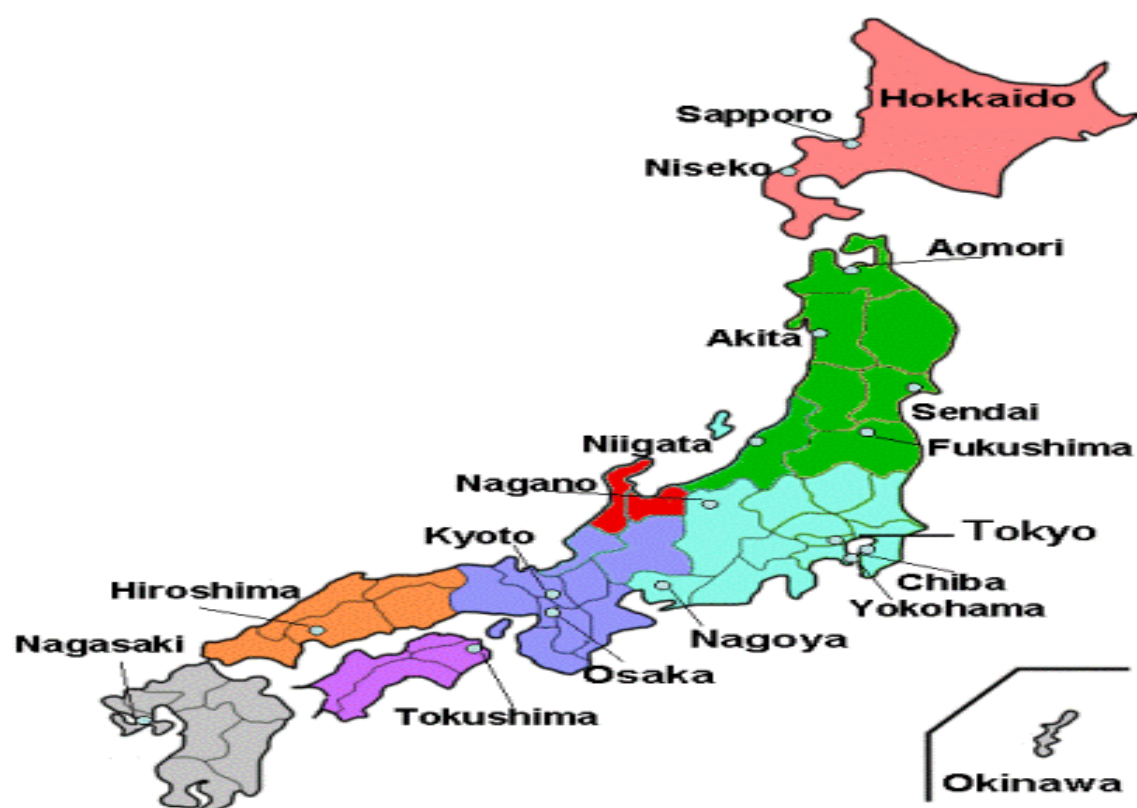


2.สหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันตกอื่น ๆ



3.ประเทศญี่ปุ่น

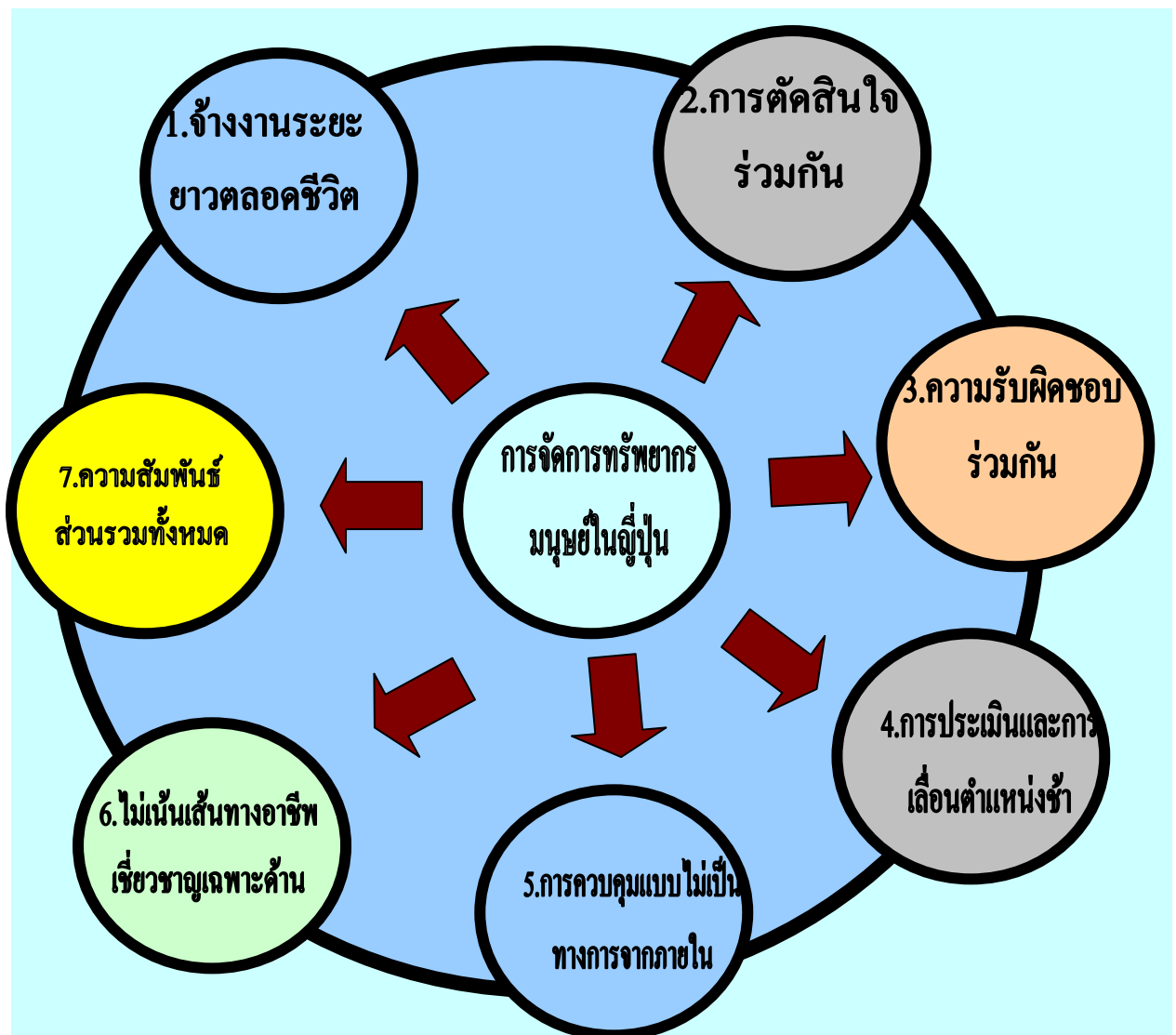


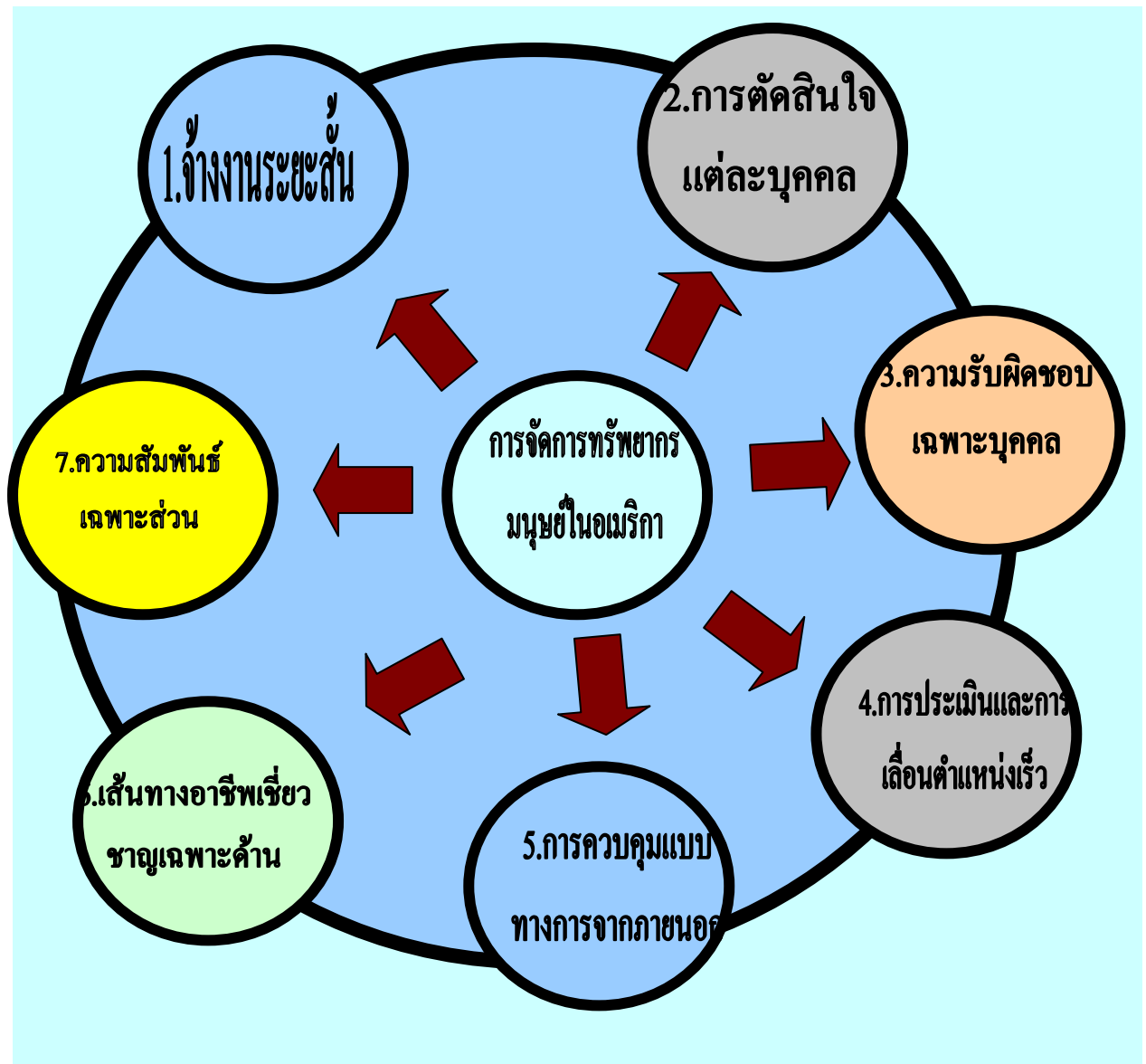




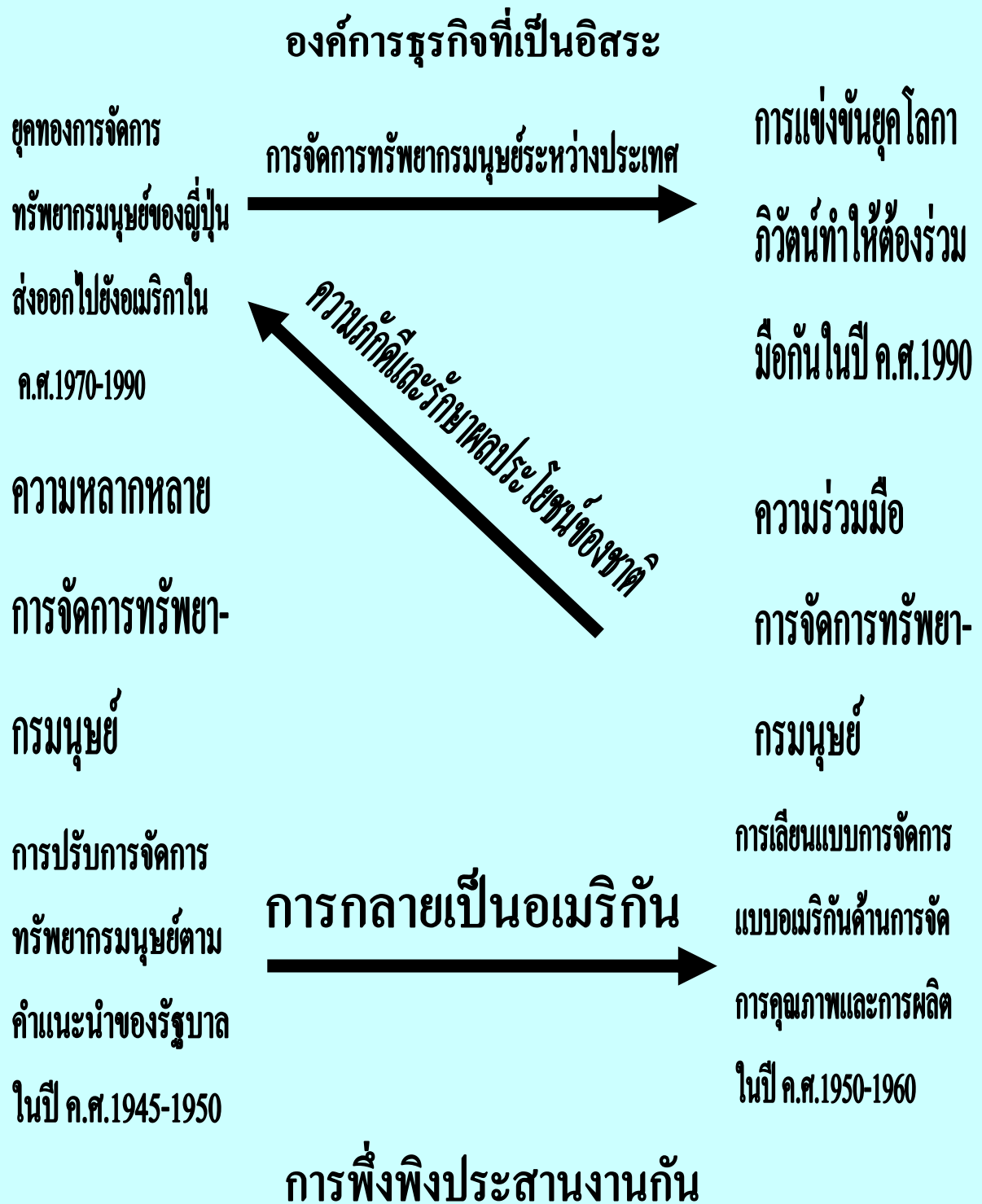
วิลเลียม จี. อูอิชิ (William G. Ouichi 1943)

**วิลเลียม จี. อูอิชิ ได้ศึกษาบริษัทญี่ปุ่นในสหรัฐอเมริกา
ได้เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองประเทศ
ระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา**





วิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่สอง



แหล่งที่มา: C. Wood , The End of Jpan Inc., New York : Simon and Schuster,1994.

ในอดีตญี่ปุ่นได้แสดงความเป็นเลิศด้านการบูรณาการ การคัดสรรสิ่งที่ดีที่สุดในโลกนำไปปฏิบัติ ตั้งแต่สงครามโลก ครั้งที่สอง ระบบการจัดการของญี่ปุ่นลอกแบบและดัดปรับรับ เอาเทคนิคระบบการจัดการแบบอเมริกันเป็นผลทำให้เกิด พัฒนาการด้านวิสัยทัศน์ในระบบการทำงานของบริษัท ยุคทองของการจัดการในญี่ปุ่นเป็นเรื่องที่มีผู้ศึกษาและชื่นชมไป ทั่วโลกสิ้นสุดลงใน ค.ศ.1990 เริ่มมีการนำเข้าสู่ยุคแห่งการทำ ทายยุคใหม่ การแข่งขันระหว่างชาติและบูรณาการเศรษฐกิจ แบบโลกวิวัฒน์ผลักดันการจัดการในญี่ปุ่นเข้าสู่ยุคแห่งการ เป็นสากลนิยม

ในยุคใหม่บริษัทญี่ปุ่นต้องเผชิญหน้ากับแรงผลักดัน ใหม่สำหรับปรับปรุงการปฏิบัติงานภายใต้การแข่งขัน ภายใต้เงื่อนไขด้านประวัติศาสตร์จะต้องผสมผสานความ เกี่ยวเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดผลกระทบต่อตลาดล่าง ในยุคโลกา วิวัฒน์ทางธุรกิจต้องประยุกต์ความพร้อมที่จะเรียนรู้การ ปฏิบัติงานระหว่างประเทศที่ดีที่สุดในทุกสาขาอาชีพ สาขา การจ้างงานและทรัพยากรมนุษย์ได้บูรณาการการปฏิบัติที่ดี ที่สุด เป็นสาขาที่มีความซับซ้อนและไม่มีแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

เช่นในด้านการจัดการเชิงคุณภาพ บริษัทของญี่ปุ่นและอเมริกามีพัฒนาการแตกต่างกันไป ในทางปฏิบัติระยะยาวทั้งสองประเทศมีแนวโน้มจะบูรณาการเข้าหากัน ความคาดหวังทางสังคมแบบญี่ปุ่นมีแนวโน้มจะมีการเลิกจ้างงาน เกิดการว่างงานและตลาดแรงงานระดับล่างจะมีมากขึ้น การจัดการในบริษัทอเมริกันต้องเผชิญหน้ากับการจ้างงานระยะยาวต้องเรียนรู้คุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับแรงงาน มีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการพัฒนาและการปรับทางด้านจิตวิสัยมากขึ้น

ในญี่ปุ่นไม่เหมือนกับอเมริกาและประเทศตะวันตกในยุโรประบบค่านิยมการนับถือผู้อาวุโส(the traditional seniority-oriented value system)มีบทบาทสำคัญทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงบทบาทตามตำแหน่งที่แท้จริง

ตารางแสดงอายุเฉลี่ยของตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง Average Age in Top Management Positions	
ตำแหน่ง (Position)	อายุ (Age)
Kaicho[*] (Chairman)	68.0
Shacho[*] (President)	64.9

Fuku-Shacho[*] (Vice-President)	61.0
Senmu (Executive Director)	59.5
Jomu[*] (Managing Director)	57.9
Hira-torishimariyaku (Regular Director)	53.8

ดังนั้นระบบอาวุโสในระยะยาวจะใช้การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ระบบอาวุโสจะไม่เป็นปัญหาสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่แต่จะสร้างเอกลักษณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่นตำแหน่งประธาน (President -shacho) ผู้บริหาร (chairman -kaicho).

ตำแหน่งประธานในบริษัทของญี่ปุ่นจะมีเสถียรภาพมากกว่าบริษัทประเทศตะวันตก เพราะประธานมีอำนาจแต่งตั้งผู้บริหารระดับรองลงมาตามโครงสร้างงาน จะไม่มีอำนาจภายในมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของประธานนอกจากจะมีปัญหาวิกฤตการณ์ที่สำคัญ หน่วยงานบริษัทของญี่ปุ่นจะ

คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากผู้จบการศึกษาในระบบโรงเรียน จนกระทั่งปลดเกษียณเมื่ออายุ 55 หรือมากกว่านี้ จึงต้องมีระบบการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ เสมือนหนึ่งว่าเป็นพันธกิจของทรัพยากรมนุษย์กับบริษัทที่ทำงานอยู่ ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ต้องมีระบบการสอบเข้าทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ตามเป้าหมาย ดังกล่าว บุคลากรที่เป็นสมาชิกใหม่ส่วนใหญ่จะได้รับค่าจ้างในระดับเดียวกัน ไม่มีตำแหน่งเฉพาะ ทำกิจกรรมร่วมกันในหน่วยงาน เมื่อได้เลื่อนตำแหน่งจึงจะมีส่วนตัดสินใจ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าใจกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานและเป็นพื้นฐานทำให้สามารถทำงานประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรใหม่อาจได้รับตอบแทนน้อย เนื่องจากจะต้องหวังได้ผลตอบแทนในระยะยาว ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทการทำงานในอนาคตเป็นสิ่งสำคัญและแรงจูงใจสำคัญสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจของญี่ปุ่น

องค์การธุรกิจญี่ปุ่นเน้นการสนับสนุนของกลุ่มด้วยการตัดสินใจร่วมกัน อาจมีการอภิปรายและถกประเด็นความคิด

กันบ้างแต่ก็จะเป็นในกรณีที่ต้องมีการศึกษาความคิดเห็นภายในหน่วยงานก่อนกล่าวโดยสรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นเน้นการเคารพระบบอาวุโสตามประเพณีแบบฉบับของญี่ปุ่น ใช้กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความเห็นชอบร่วมกัน ภาวะผู้นำก็เป็นแบบฉบับตามประเพณีแบบญี่ปุ่น

เอกลักษณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่นที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมซึ่งเป็นแบบญี่ปุ่นคือ ประการแรก การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) เช่น การจ้างงานตลอดชีวิต ประการที่สอง ระบบค่าจ้างตามพื้นฐานอาวุโส (Seniority-based wage system) การเพิ่มค่าแรงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านอายุและช่วงเวลาการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ภายในบริษัท ประการสุดท้ายสภาพแรงงานขององค์กร (Enterprise) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังสงครามเน้นแบบพ่อปกครองลูก (paternalist) หมายความว่านายจ้างมีความสัมพันธ์กับลูกจ้างเหมือนบิดามารดาและบริษัทเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลกำหนดรูปแบบการ
 จัดการทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่นมีบทบาทสำคัญต่อ
 วัฒนธรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น mura shakai-
 สังคมหมู่บ้าน (village society) sudan shugi – ปฐมนิเทศ
 กลุ่ม (group-orientation) onjo shugi – คติพ่อปกครองลูก
 (paternalism) menko joretsu – พื้นฐานอาวุโส (seniority-
 base) damson johi-ผู้ชายเป็นใหญ่ (male domination) tate
 shakai-สังคมหรือสายบังคับบัญชาแนวตั้งหรือตั้ง (vertical
 society or hierarchy) เป็นลักษณะสำคัญสำหรับวัฒนธรรม
 องค์การ รูปแบบการจัดการแบบญี่ปุ่นทรัพยากรมนุษย์มี
 ความสำคัญและต้นทุนกิจการ (enterprises costs) เป็นสิ่งที่
 เน้นรองลงมา วิสัยทัศน์ที่สำคัญในวัฒนธรรมองค์การญี่ปุ่น
 เน้นทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดเอกภาพในองค์การด้านความ
 เข้มแข็งในการทำงาน ผลที่ได้รับตอบแทนที่คาดหวังได้ก็คือ
 การต่อต้านและการขาดงานต่ำและความสามารถในการผลิตภา
 ฐาน (lower turnover and absenteeism and higher
 productivity)

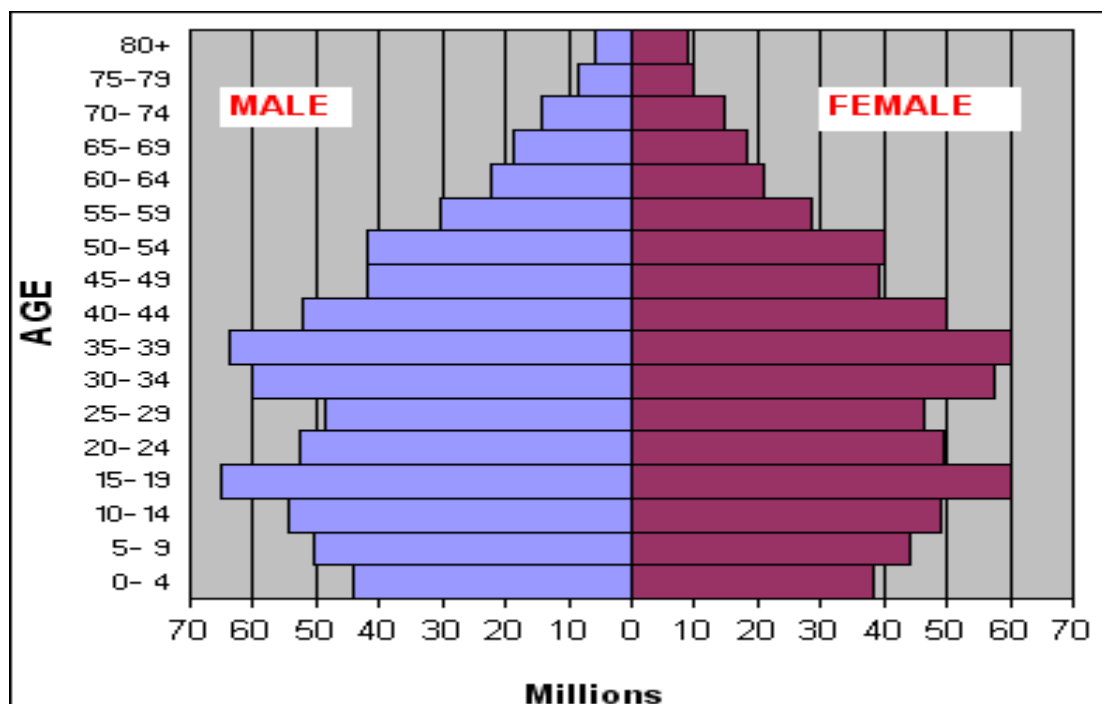
อย่างไรก็ดีความสำคัญของศาสนาขงจื้อใหม่ (Neo-
 Confucian) ก็มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ ในหลังสงครามโลกช่วงทศวรรษ ค.ศ.1950 และต้นทศวรรษ ค.ศ.1960 มีความเคลื่อนไหวของแรงงานและสหภาพแรงงานที่จะประนีประนอมกับรัฐบาลและแรงงาน เรียกว่า สามเสาหลัก (three pillars) ของรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่น คือ ความมั่นคงด้านการจ้างงาน (employment security) ระบบการจ้างงานเน้นอาวุโส (seniority wage systems) และสหภาพแรงงานหน่วยงาน (enterprise labour union) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่นได้พัฒนาเป็นเอกภาพในเรื่องเกี่ยวกับการสรรหา (Recruitment) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกิจกรรมกลุ่มพื้นฐาน (Group-base activities) รวมทั้ง การตัดสินใจ การควบคุมคุณภาพ และการส่งเสริมแรงจูงใจ (Incentive) การจัดการปฏิบัติงานอื่น ๆ เช่น ความตรงต่อเวลา (Just-in-time-JIT) การจัดการคุณภาพรวม (Total Quality Management-TQM) เป็นต้น

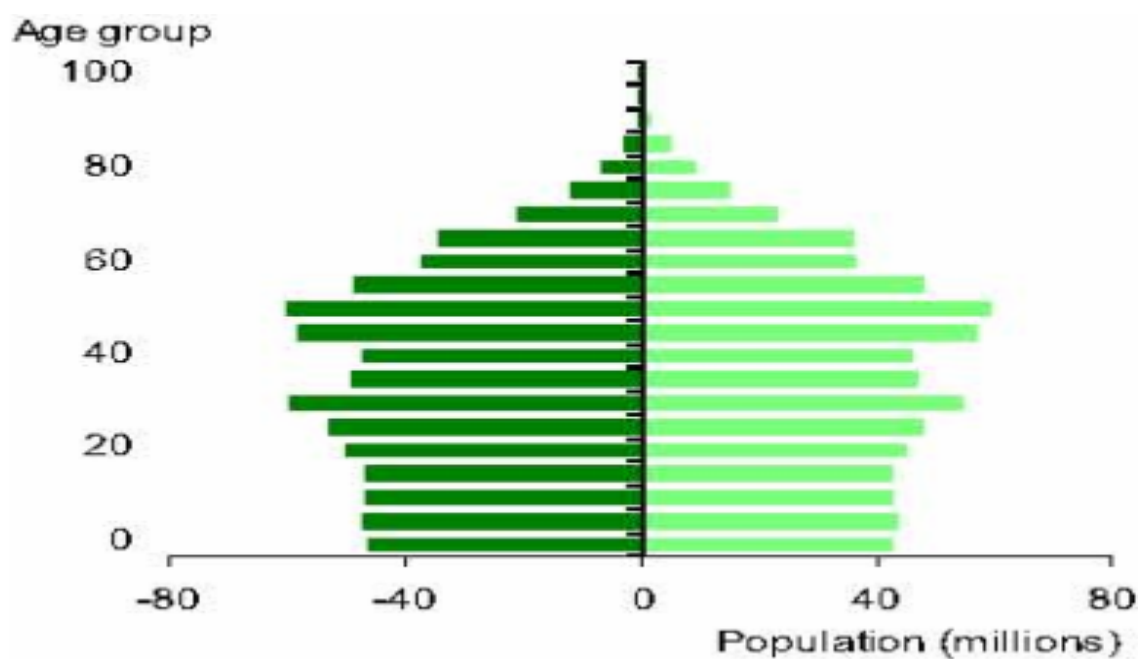
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีน



ประชากรจีนในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2010 มีประชากร 1,339,724,852 คน เป็นอันดับที่หนึ่งของโลก มีแรงงานทรัพยากรมนุษย์ 819.5 ล้านคนในปี ค.ศ.2009 เป็นแรงงานภาคเกษตรร้อยละ 39.5 ภาคอุตสาหกรรมร้อยละ 27.2 ภาคบริหารร้อยละ 33.2 ในปี ค.ศ.2008 มีการว่างงานร้อยละ 4.2 ในเดือนกรกฎาคม ปี ค.ศ.2010 ในปี ค.ศ.2010 มูลค่าเศรษฐกิจจีนเป็นเศรษฐกิจอุตสาหกรรมร้อยละ 46.8 ภาคบริการร้อยละ 43.6 ภาคเกษตรกรรมร้อยละ 9.6



ประชากรจีนในปี ค.ศ.2005



การคาดคะเนประชากรจีนในปี ค.ศ.2020

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในจีนได้รับอิทธิพลจากศาสนาขงจื้อเกี่ยวกับเรื่องมนุษย์ในคัมภีร์ดุนยู ขงจื้อกล่าวว่า มนุษย์ที่ทำความจริงให้ยิ่งใหญ่ มีใช้ความจริงทำให้มนุษย์ยิ่งใหญ่ ความสำคัญของมนุษยธรรม มนุษยธรรมคืออะไร ขงจื้อเห็นว่า เมื่ออยู่นอกบ้านจงประพฤติอย่างกับท่านอยู่ต่อหน้าแขกคนสำคัญ จงปฏิบัติต่อสามัญชนดุจว่าท่านกำลังประกอบพิธีสำคัญ ๆ อยู่ จงอย่าทำแก่คนอื่นในสิ่งที่ท่านไม่ต้องการให้คนอื่นทำแก่ท่าน แล้วความไม่พอใจใด ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น ทั้งในแคว้นแคว้นและที่บ้าน ผู้มีเมตตากรุณาปรารณาจะให้ผู้อื่นแต่งตั้งตน ก็จงหาวิธีแต่งตั้งผู้อื่นเมื่อปรารณาจะให้ตนประสบผลสำเร็จ ก็ต้องช่วยผู้อื่นให้สัมฤทธิ์ผล จงพิจารณาตัดสินผู้อื่นโดยอาศัยวิธีที่รู้ว่าเป็นวิธีที่จะได้บรรลุถึงหลักมนุษยธรรม ในเรื่องการศึกษา ความเห็นของขงจื้อคือผู้รู้สัจธรรมสู้ผู้ที่รักสัจธรรมไม่ได้ ผู้รักสัจธรรมก็สู้ผู้ที่ชื่นชมยินดีในสัจธรรมไม่ได้ สอนว่าอะไรคือความรู้ เมื่อรู้อะไรสักอย่างหนึ่งก็บอกว่ารู้ เมื่อไม่รู้อะไรสักอย่างก็ยอมรับว่าไม่รู้ นั่นแหละคือความรู้

ในเรื่องกตัญญูกตเวที บุตรต้องดีต่อบิดามารดา บุตรที่มี

ความกตัญญูต่อบิดามารดาก็คือ ผู้ที่หาข้าวปลาอาหารมาให้ บิดามารดาเท่านั้นเอง ต้องเคารพนับถือบิดามารดา ในการ รับใช้บิดามารดานั้น บุตรอาจทดแทนบิดาอย่างสุภาพ อ่อนโยนได้ เมื่อเห็นว่าบิดามารดาไม่คล้อยตามคำแนะนำก็ ควรแสดงอาการกิริยาที่เคารพนบถนอมไว้อย่างเดิม แต่อย่า เพิ่งล้มเลิกความตั้งใจเดิมเสีย ถ้าหากว่าจะถูกด่าหรือถูกเฉียน ก็ไม่ควรอูทธรณ์ฎีกาใดๆ ทั้งสิ้น การปฏิบัติต่อบิดามารดาเมื่อ ท่านยังมีชีวิตอยู่ด้วยความรักและความเคารพพร้อมทั้งการ ปฏิบัติด้วยความเสียใจเมื่อท่านเสียไปแล้ว เป็นการปลด เปลื้องหน้าที่อันสำคัญของมนุษย์ผู้ยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้น การ บูชาบรรพบุรุษจึงเป็นพิธีกรรมที่ขงจื้อถือว่าเป็นรากฐานแห่ง ศีลธรรม

ลักษณะของคนดี ขงจื้ออธิบายว่า คนดีต้องปฏิบัติสิ่ง ที่สอนได้ก่อนแล้ว จึงค่อยสอนผู้อื่นในสิ่งที่ปฏิบัติ ไม่ใช่ดีแต่ สอนแต่ไม่ปฏิบัติ คนดีในทัศนะของขงจื้อคือคนที่ชอบสงบ เรียบง่าย ส่วนคนชั่วมีความกังวลทุกข์ทรมานอยู่เสมอ คนดี เข้าใจความดี คนชั่วเข้าใจเฉพาะสิ่งที่จะเป็นประโยชน์แก่ ตัวเองเท่านั้น คนดียึดคุณธรรม คนชั่วยึดทรัพย์สมบัติ คนดี คิดถึงแต่บทลงโทษ แต่คนชั่วคิดแต่จะหาผลประโยชน์

ส่วนตัว ดังนั้นคนดีย่อมเรียกร้องเอาที่ตัวเอง ส่วนคนชั่ว
เรียกร้องเอาจากคนอื่น

เกี่ยวกับการปกครองขงจื้ออธิบายถึงลักษณะของ
ผู้ปกครองบ้านเมืองว่า ถ้าหากผู้ปกครองเองเป็นผู้ตั้งอยู่ใน
ธรรม คนทั้งปวงก็ต้องอยู่ในธรรมโดยมีต้องบังคับเลย จงใช้
กฎหมายนำประชาชน และทำกฎหมายให้เป็นทีเกรงขามแก่
ประชาชน โดยอาศัยการลงโทษเถิด แล้วประชาชนก็จะเกรง
กลัวคุกตะรางเอง แต่ประชาชนก็ยังไม่มีความรู้สึกละอายใจ
อยู่ ฉะนั้นจงใช้คุณความดีนำประชาชนแล้วจงใช้กฎหมายแห่ง
ความประพฤติที่ดีงามควบคุมประชาชนเถิด แล้วประชาชน
ก็จะมีความรู้สึกละอายใจ และยิ่งไปกว่านั้นก็คือ จะกลายเป็น
คนดีต่อไป และความจำเป็นในการปกครองนั้น ขงจื้อเห็นว่า
ประชาชนจะต้องมีกินจะต้องมีกองทัพที่สามารถเพียงพอ
และประชาชนจะต้องมีความเชื่อถือในผู้ปกครอง ในสาม
เรื่องนี้ความเชื่อถือในผู้ปกครองสำคัญ และจำเป็นที่สุดเพราะ
ประชาชนไม่อาจจะเป็นอย่างได้โดยปราศจากความเชื่อถือใน
ผู้ปกครองคำสอนในการปกครอง แบ่งออกได้ 3 ชั้น คือ

1.ระดับสูง คือ การให้ชาติต่างๆ ในโลกรวมเป็นชาติเดียว
และบริหารโดยรัฐบาลเดียวกัน

2.ระดับกลาง คือ เมื่อทำอย่างแรกไม่ได้ก็ต้องให้มีรัฐบาลประจำชาติเป็นดีที่สุด และการที่จะเป็นรัฐบาลที่ดีที่สุดก็ต้องมาจากผู้ปกครองหรือนำของรัฐเอง

3.ระดับพื้นฐาน คือ การปกครองในระดับครอบครัว ขงจื๊อถือว่าสำคัญที่สุดและย่ำว่า ก่อนที่จะเป็นนักปกครองที่ดีได้นั้น ผู้ปกครองจะต้องปกครองใจตนเองให้ได้ก่อน ใจที่ตั้งอยู่ในสัจจะและยุติธรรมจึงจะบริหารครอบครัวได้ แล้วจึงจะสามารถปกครองสังคมและจึงจะเป็นรัฐบาลที่ดีได้ ขงจื๊อยังให้ผู้ปกครองปฏิบัติตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมเสียก่อนจึงจะบริหารนำพาคนอื่นได้ ขงจื๊อสอนให้ตั้งตนจากตนเองออกไปหาครอบครัว สังคม ประชาชนและประเทศชาติตามลำดับ เพราะสังคมประกอบขึ้นจากปัจเจกชน

หัวใจของการปกครองนั้น ขงจื๊อสรุปว่าคือความเป็นผู้เคร่งครัดในนิติธรรมนิยม ทุกคนต่างทำหน้าที่ของตน รัฐก็ได้ชื่อว่าเป็นรัฐสันติสุข ผู้ปกครองทำหน้าที่ของผู้ปกครอง ข้าราชการทำหน้าที่ของข้าราชการ บิดาทำหน้าที่ของบิดา บุตรทำหน้าที่ของบุตร จริยธรรม

จริยศาสตร์ขงจื๊อ คือการสอนนักปกครองให้เอาใจใส่ดูแล

ทุกข์สุขของประชาชน คุณงามความดีต่างๆ ที่ขงจื้อสอน เช่น การทำคนให้เหมาะสม ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความรัก การศึกษา ความยุติธรรม ความรู้จักประมาณ การบำเพ็ญประโยชน์ ความเคารพ ความรู้จักประมาณ ความสงบ และการค้นหาความจริง “ ปัญญา การบำเพ็ญประโยชน์ ความเป็นผู้มีกำลังใจเข้มแข็ง สิ่งเหล่านี้ เป็นคุณธรรมประจำโลก ” “ จงตอบแทนความร้ายด้วยความยุติธรรม จงตอบแทนความกรุณาด้วยความกรุณา ” คุณธรรม 5 ข้อสำหรับนักปกครอง

1. การบำเพ็ญประโยชน์ หมายถึงการทำงานเพื่อความสุขสวัสดิ์ของประชาชน
2. ความถูกต้อง ไม่พึงทำสิ่งที่ท่านไม่ต้องการให้ผู้อื่นทำแก่ท่าน
3. ความเหมาะสม จงประพฤติตนต่อประชาชนที่ท่านปกครองด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีงามอยู่เสมอ
4. ปัญญา จงใช้ปัญญาและความเข้าใจ เป็นเครื่องนำทาง
5. ความจริงใจ จงมีความจริงใจต่อทุกคนที่ท่านเกี่ยวข้อง เพราะขงจื้อถือว่า ปราศจากความจริงใจเสียแล้ว โลกจะเกิดขึ้นไม่ได้

ขงจื้อสอนว่า เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และศาสนาไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ เพราะมีอุดมคติร่วมกันอยู่ที่ศีลธรรม ชีวิตที่ปราศจากความรัก คุณธรรมไม่อาจจะดำรงอยู่ได้องค์คุณ 5 ประการ คือ

1. ความเมตตา กรุณา ความเป็นผู้สำนึกในพระคุณความ
องอาจและความพากเพียร(เหริน)

2.ความถูกต้อง ความสุจริตจริงใจ(อี้)

3.ความเหมาะสม นิติธรรม เนียมประเพณี(หลี่)

4.ปัญญาและการศึกษา(จื่อ)

5. ความเป็นผู้เชื่อถือได้ ความจงรักภักดี (สั่น)การปฏิบัติ
ต่อกันอย่างถูกต้อง

1. ผู้ปกครองแสดงความนับถือผู้อยู่ใต้การปกครอง และผู้
อยู่ใต้การปกครองมีความจงรักภักดี

2. บิดา – มารดา มีความเมตตา บุตรมีความกตัญญูทดแทน

3.สามีประกอบด้วยคุณธรรมภริยาเชื่อฟัง

4.พี่ชายวางตัวให้สมเป็นพี่ น้องชายเคารพพี่

5. เพื่อนวางตัวให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจกันและกันได้

คุณธรรม 5 ประการ สำหรับบุคคลที่ถือว่าเป็นคนดีหรือ
บุคคลชั้นสูง

1. มีทัศนคติที่ถูกต้อง คือ มีความคิดที่จะร่วมมือและถ้อย
ที่ถ้อยอาศัยกับผู้อื่น
2. มีมารยาทที่ถูกต้อง คือ การศึกษากฎระเบียบความ
ประพฤติซึ่งจะไปในสถานการณ์ต่างๆ
3. มีความรู้ที่ถูกต้อง คือ มีความรู้ด้วยประวัติศาสตร์
วรรณคดีหน้าทีพลเมืองและศีลธรรม
4. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ มีความกล้าหาญที่จะ
ซื่อตรงต่อตนเองและต่อผู้อื่น
5. มีความมุ่งมั่นปฏิบัติที่ถูกต้อง คือ ความยั่งยืนต่อเนื่อง
สม่ำเสมอไม่ย่อหย่อน

คำสอนของขงจื้อเน้นความเชื่อเกี่ยวกับประเพณี
โดยเฉพาะราชวงศ์ฉู่ (Zhou Dynasty) ยุคแรก ระบบอาวุโส
เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว และ
ความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนและผู้ปกครอง ปรัชญาที่มุ่ง
แนะนำการดำรงชีวิตให้กับประชาชน แนวความคิดหลักมุ่ง
แนะนำประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ ข้อแนะนำเกี่ยวกับ
ผู้ปกครอง บิดากับบุตร และสามีกับภรรยา หลักศีลธรรม 5
ประการคือ ความเมตตากรุณา(benevolence) ความชอบ
ธรรม(righteousness)ความเหมาะสม(propriety)ความฉลาด

รอบคอบ(wisdom)ความซื่อสัตย์เที่ยงตรง(fidelity) และลัทธิ
 ความผสมกลมกลืน ความเชื่อเกี่ยวกับเรน(Ren) หรือความ
 เมตตากรุณาความรักในมนุษย์เป็นคุณธรรมสูงสุดที่มนุษย์
 ต้องมี ซึ่งต้องเน้นในการศึกษา เรนเน้นความรักในธรรมชาติ
 และมนุษย์ เกิดจากพื้นฐานความรู้สึที่ได้ด้วยการให้
 การศึกษา วิธีการเพื่อบรรลุเรนได้จากการปฏิบัติดี (Li) ลี
 หมายถึงคุณ



1.คุณธรรมของเรน Ren คือความเมตตากรุณา ความรักในมนุษย์และธรรมชาติอย่างมั่นคงขึ้นอยู่กับความรู้สึกตอบสนองที่เกิดจากการปลูกฝังด้านการศึกษาภายในองค์การ ภายใต้อิทธิพลดังกล่าวปลูกฝังความรู้สึกว่าที่ทำงานคือครอบครัวแพร่กระจายไปในบริษัทของจีน ด้านองค์การและการจัดการจำเป็นต้องดูแลผลประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเพื่อนร่วมงาน บุคลากรก็ต้องมีความผูกพันสูงกับบริษัท ผลของการประยุกต์ใช้แนวความคิดนี้ความสัมพันธ์ด้านคุณธรรมมีผลต่อการจัดการและพฤติกรรมบุคลากร เช่น ระบบความมั่นคงด้านการจ้างงาน เงินชดเชยและเงินรางวัล การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งด้านการให้การศึกษา การพัฒนารวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง แนวความคิดด้านการจัดการต้องการเน้นพันธกิจ วินัยการทำงาน ไม่มีการกำหนดขอบเขตด้านเวลาการทำงานและการพักผ่อนและอื่นอีกจากฝ่ายพนักงาน เป้าหมายคือความพยายามเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ราบรื่นและเป็นระเบียบ

2.คุณค่าความสัมพันธ์และการพึ่งพา (Collectivism and interdependent relational value) เป็นหลักสำคัญของขงจื้อที่ว่าบุคคลไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ แนวความคิดที่ว่า

ชีวิตครอบครัวเป็นหน่วยพื้นฐานสำคัญในสังคมเป็น
แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและคุณธรรมสังคมส่วนรวม
เพื่อทำให้เกิดความผสมกลมกลืนในสังคม และมีพฤติกรรม
เชิงคุณธรรมเป็นสิ่งที่ต้องดำรงรักษาไว้ การปฏิบัติด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนด้าน
ค่านิยมและข่าวสาร การปรับทิศทางของกลุ่มเป็นพื้นฐาน
การอยู่ร่วมกัน

3. คติการผสมกลมกลืนและคุณภาพของหยินและหยาง
คือความพยายามสร้างการผสมกลมกลืนในที่ทำงานและ
รักษาพลวัตในการทำงานให้มีเสถียรภาพและความยั่งยืน
แนวความคิดของหยินและหยางทำให้เกิดพลังใจเพื่อต่อสู้กับ
สิ่งแวดล้อมด้านการปรับตัวและความคล่องตัว

4. บิง ฟา –Bing Fa รูปแบบความคิดแบบยุทธศาสตร์ มี
จุดกำเนิดจากเป้าหมายทางทหาร นำให้เกิดยุทธศาสตร์
ความคิดและยุทธศาสตร์การจัดการ ปัจจัยด้านธรรมชาติ
ของประสบการณ์ภายในและภายนอกของทรัพยากรมนุษย์
จะยอมรับยุทธศาสตร์ความคิดเพื่อทำให้เกิดการอยู่รอดและ
อาจเป็นยุทธศาสตร์แบบสั้นหรือแบบยาว ผลการผสมผสาน
รวมปรัชญาที่แตกต่างกันเช่น บิง ฟา ทำให้เกิดแนวทางด้าน

ยุทธศาสตร์ความคิดซึ่งช่วยให้หน่วยงานสร้างยุทธศาสตร์
ธุรกิจได้

5.คุณธรรมและคุณภาพของภาวะผู้นำเน้นแนวความคิด
ของขงจื้อปรับเข้ากับแนวความคิดการจัดการปัจจุบัน
โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำ การจัดการด้านภาวะผู้นำเน้นด้าน
ภูมิปัญญา ความเชื่อมั่น ความจริงใจโปร่งใส ความรัก ความ
กล้าหาญและความมั่นคงเข้มงวดที่จะดำเนินนโยบาย ถ้า
ผู้บริหารขาดคุณภาพดังกล่าวจะได้รับการสนับสนุนจาก
เพื่อนร่วมงานในช่วงสั้น ผลก็คือความสามารถในการผลิตต่ำ
ดังนั้นในแง่จริยศาสตร์ศาสนาขงจื้อจึงเข้ากันได้กับ
ศาสนาเต๋าในเรื่องการบูชาบรรพบุรุษและบูชาเทพเจ้า เช่น
ฟ้าดินที่ขงจื้อรวบรวมไว้ก็สัมพันธ์ได้กับศาสนาชินโต ใน
เรื่องคุณธรรม เช่น ความกตัญญูทศเวทีก็เข้ากันได้กับศาสนา
พุทธ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนจึงมี
ความสัมพันธ์กับความเชื่อของชาวจีนเกี่ยวกับการนับถือ
ศาสนาพุทธ ศาสนาเต๋าและศาสนาขงจื้อรวมกัน ศาสนา
ชินโตก็ได้รับอิทธิพลของศาสนาทั้งสาม โดยเฉพาะศาสนา
ขงจื้อ จนกระทั่งในศาสนาชินโตมีการตั้งนิกายใหม่ชื่อนิกาย
ขงจื้อขึ้น 2 นิกาย คือ นิกายชินโตชูเซอิหะกับนิกายโตเซอิ-

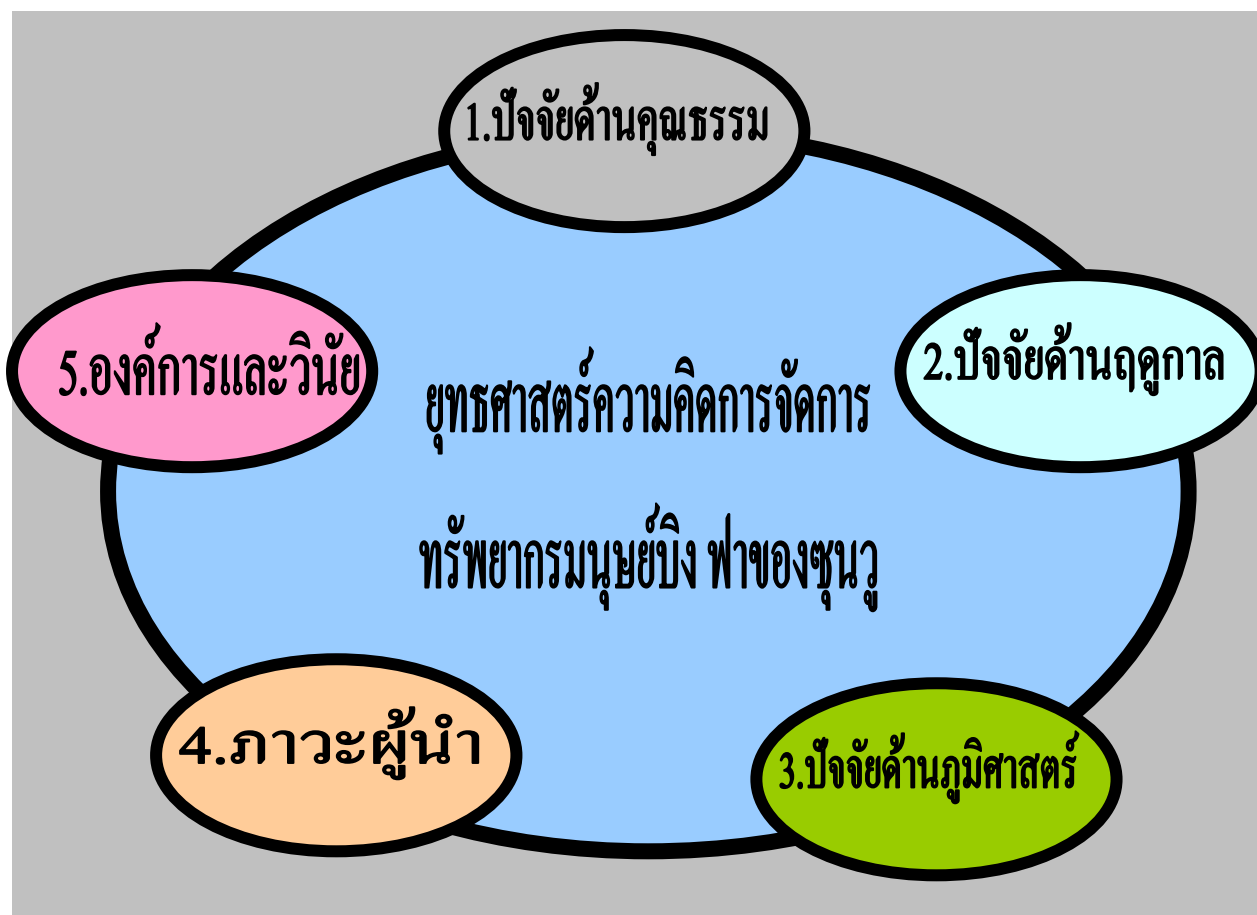
กโย ก็เนื่องมาจากอิทธิพลของคำสอนการบูชาบรรพบุรุษและ
บูชาฟ้าดินของชาวจีนสมัยโบราณ และความจงรักภักดีต่อ
พระมหากษัตริย์ว่าเป็นประเพณีและจริยธรรมอันดีงาม

Sun
Tzu's
THE
ART
OF
WAR





ในยุคแรกซุนวู(Sun Tzu) ได้เขียนผลงานชื่อศิลปะของสงคราม (The Art of War) ในคริสต์ศตวรรษที่ 6 เป็นหนังสือเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทหาร สำหรับเป้าหมายด้านการจัดการ โดยได้เน้นประเด็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อย (strengths and weaknesses)



บึง ฟา (Bing Fa) เป็นรูปแบบยุทธศาสตร์ความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับเป้าหมายทางทหารมาประยุกต์ใช้กับการสื่อสารสัมพันธ์ทรัพยากรมนุษย์ โดยชุนวูมีพื้นฐานจากยุทธศาสตร์ความคิด 5 ประการคือ

1. ปัจจัยด้านคุณธรรม (The moral cause) ตามแนวความคิดแบบศาสนาเต๋า ด้านคุณธรรมและความถูกต้องในการต่อสู้แข่งขัน

2.ปัจจัยด้านฤดูกาล (Temporal condition) ฟ้าดิน
ท้องฟ้า สวรรค์ได้รับอิทธิพลจากหยินและหยาง กำหนดฤดู
ร้อนและฤดูหนาว และการเปลี่ยนแปลงในสี่ฤดูกาล

3.ปัจจัยด้านภูมิศาสตร์ (Geographical condition)
ส่วนประกอบของโลกระยะใกล้ ไกล อันตรายความยาก ง่าย
ทางโล่งกว้างและแคบ

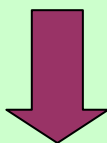
4.ภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บัญชาการ
(Commander) ต้องฉลาด ซื่อสัตย์น่าเชื่อถือ เมตตากรุณา
(Benevolent) กล้าหาญและเข้มงวด

5.องค์การและวินัย(Organization and discipline) ต้อง
สัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

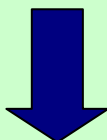
การมอบอำนาจและขอบเขตความรับผิดชอบภายใน
องค์การต้องมีความชัดเจน การผสมผสานระหว่าง
องค์ประกอบต่าง ๆ ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
เป็นองค์ประกอบทางด้านจิตวิสัยที่ซับซ้อน

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีน

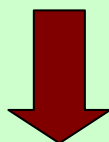
1. วิวฒนาการความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลและภาคเอกชน



2. ผลกระทบของอิทธิพลตะวันตกต่อการลงทุน



3. การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางสังคมในเศรษฐกิจแบบตลาด



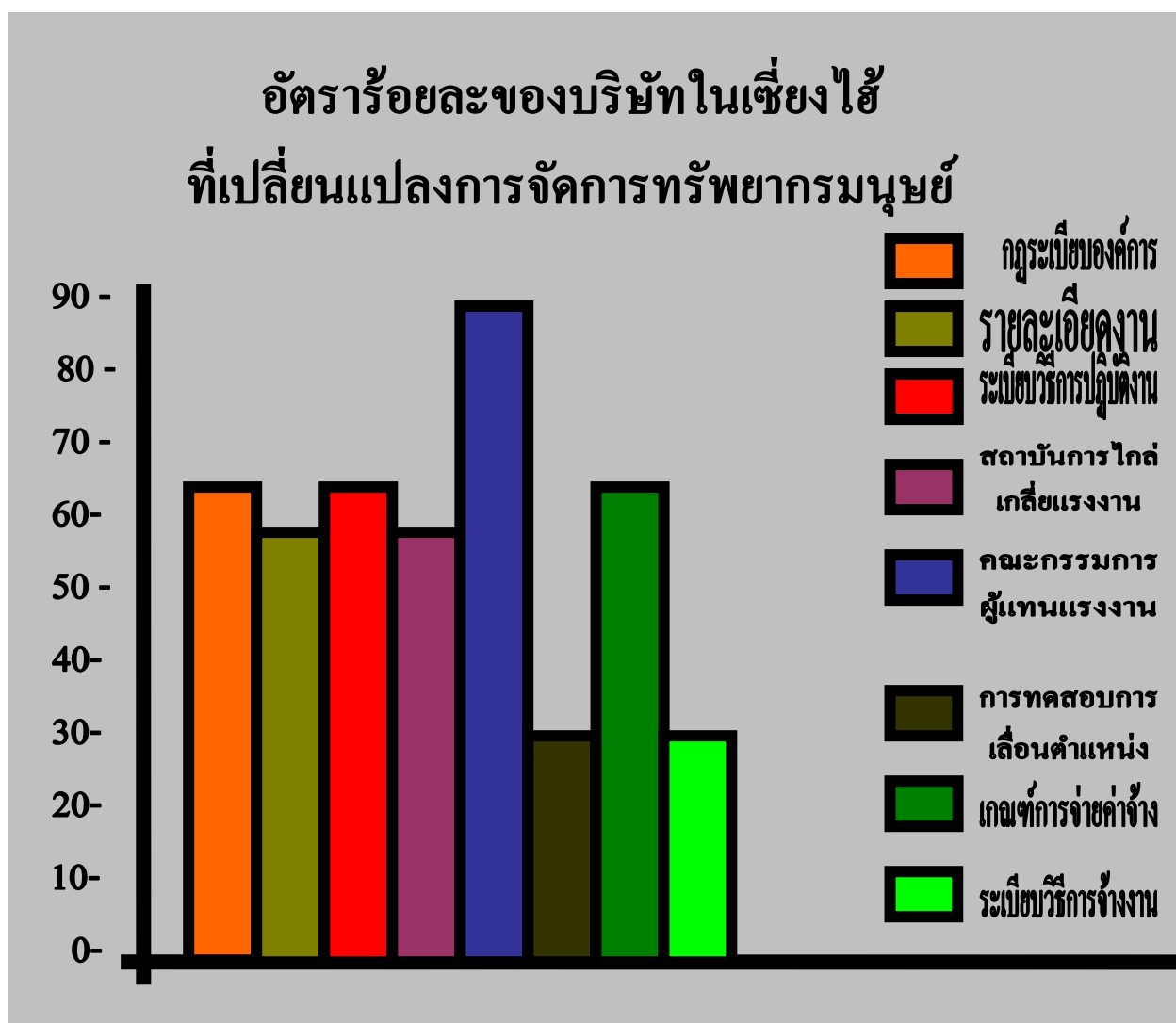
4. การเกิดสมาคมธุรกิจ

องค์การธุรกิจ在中国ได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ กิจกรรมที่รัฐเป็นเจ้าของ (State-owned enterprises-SOEs) กิจกรรมที่เมือง-หมู่บ้านเป็นเจ้าของ (Township and village enterprises-TVEs) กิจกรรมที่เอกชนเป็นเจ้าของ (Private enterprises) และกิจกรรมที่ต่างชาติร่วมก่อตั้ง (Foreign-funded enterprises) มีลักษณะแตกต่างกันไปแต่ก็มีการปฏิบัติงานเหมือนกันองค์การธุรกิจทั้งหลาย กิจกรรมที่รัฐเป็นเจ้าของและ กิจกรรมที่เมือง-หมู่บ้านเป็นเจ้าของไม่ใช่เป็นกิจกรรมที่เอกชนเป็นเจ้าของแต่มีแนวทางปฏิบัติงานที่สำคัญเหมือนกับเป็นหน่วยงานธุรกิจทั่วไป กิจกรรมที่เมือง-หมู่บ้านเป็นเจ้าของ ดำเนินการโดยข้าราชการท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เหมือนกับบริษัทอุตสาหกรรมที่แต่ละท้องถิ่นเป็นเจ้าของ กิจกรรม ถึงแม้ว่าจะเป็นตัวแทนของภาครัฐบาลก็ปฏิบัติงานเหมือนกันหน่วยงานภาคอุตสาหกรรมของตนเอง กล่าวคือ ปฏิบัติงานเหมือนกับหน่วยงานธุรกิจ กิจกรรมที่รัฐเป็นเจ้าของ จะมีสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปหน่วยงานเหล่านี้จะไม่มี ความเป็นอิสระจากรัฐบาลกลางหรือระดับจังหวัดเหมือนกับ กิจกรรมที่เมือง-หมู่บ้านเป็นเจ้าของ แต่อย่างไรก็ตาม

หน่วยงานเหล่านี้ก็ปฏิบัติงานเหมือนกันองค์การธุรกิจ
 เศรษฐกิจของจีน ได้รับแรงผลักดันให้ใช้ศักยภาพในการ
 ปฏิบัติงานแข่งขันกับหน่วยงานภาคเอกชนที่ไม่ใช่
 ภาครัฐบาล (Non-state sector) และเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานใน
 องค์การธุรกิจด้านการลงทุนร่วม (Joint ventures) กับบริษัท
 ต่างชาติตามระบบการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปเศรษฐกิจ
 กิจกรรมที่รัฐเป็นเจ้าของมีการปฏิบัติงานเหมือนกับองค์การ
 ธุรกิจจีนปัจจุบัน

กิจการที่เอกชนเป็นเจ้าของและกิจการที่ต่างชาติร่วม
 ก่อตั้งมีการปฏิบัติงานเหมือนกับองค์การธุรกิจโดยทั่วไป
 เนื่องจากอยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม กิจการที่เอกชน
 เป็นเจ้าของกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการและ
 ลูกจ้างและความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานตามวิถีทางที่
 กำหนดจากรายได้และผลกำไรตอบแทนสูงสุด กิจการที่
 ต่างชาติร่วมก่อตั้งมีพื้นฐานคล้ายคลึงกันในตำแหน่งการ
 ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ บุคลากรเหล่านี้ปฏิบัติงานภายใต้การ
 ควบคุมอย่างเข้มงวดตามข้อกำหนดของตัวแทนของ
 หน่วยงานดังกล่าว ทรัพยากรมนุษย์ของทุกหน่วยงาน
 ปฏิบัติงานเหมือนในหน่วยงานธุรกิจ ต้องปฏิบัติหน้าที่ตาม

ข้อกำหนดและการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจตามระบบการ เปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปแบบจีน



จากการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์บริษัท
อุตสาหกรรมเขตเมืองที่เชียงใหม่พบว่าร้อยละ 60 ของสถานที่
ทำงานเขตอุตสาหกรรมยอมรับระเบียบองค์กรที่เป็น

ทางการ (Formal organizational rule) ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและเกณฑ์การจ่ายค่าจ้าง ร้อยละ 85 มีการประชุมคณะกรรมการผู้แทนแรงงาน มากกว่าร้อยละ 50 มีระเบียบวิธีการจ้างงานและการทดสอบการเลื่อนตำแหน่ง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในจีน

แบบเก่า	แบบใหม่
1.แผนการ	1.การตลาด
2.ฝ่ายบริหาร	2.ผู้จัดการ
3.รัฐและชุมชน เป็นเจ้าของกิจการ	3.เจ้าของกิจการ หลากหลาย
4.การทำงานตลอดชีวิต	4.ขึ้นอยู่กับสัญญาการทำงาน
5.การจัดการบุคลากร	5.ปรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
6.โครงสร้างการให้ รางวัลแบบแนวราบ	6.ค่าจ้างบนพื้นฐานการปฏิบัติงาน
7.การต่อต้านแรงงานแบบศูนย์	7.การเคลื่อนไหวงานมีมากขึ้น
8.การเลิกจ้างมีน้อย	8.วินัยแรงงาน
9.การดูแลสุขภาพฟรี	9.มีส่วนร่วมการประกันสุขภาพ
10.เงินอุดหนุนที่อยู่อาศัย	10.เช่าซื้อหรือซื้อขายระบบตลาด
11.บทบาทสหภาพการค้า ของรัฐบาลจีนทั้งหมด	11.มักไม่มีสหภาพหรือสภา
12.ส่งงานจากเมืองบนสู่เมืองล่าง	12.ส่งงานแบบสามฝ่าย

การปฏิรูประบบการทำงานในประเทศจีนเริ่มเมื่อกลาง
ทศวรรษ ค.ศ.1980 เริ่มมีแนวความคิดด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในวงวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยของจีน
และต่างประเทศ รวมทั้งการปฏิบัติงานการจัดการในบริษัท
ต่างชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทของญี่ปุ่น อเมริกาและ
ยุโรป การเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในจีนคือ
renli ziyuan guanli ซึ่งเป็นลักษณะที่คล้ายคลึงระหว่างจีน
และญี่ปุ่น หมายถึงแนวความคิดด้านการจัดการด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันมักเข้าใจผิดระหว่าง
แนวความคิดด้านการจัดการบุคลากรหรือ renshi guanli แนว
ปฏิบัติด้านการจัดการบุคลากรแบบเก่ายังคงปฏิบัติอยู่ใน
หน่วยงานที่รัฐและชุมชนเป็นเจ้าของ (รัฐเป็นเจ้าของ
กิจการ-State-Owned Enterprises – SOE , ชุมชนเป็น
เจ้าของกิจการ -Community Owned Enterprises (COE)
เอกชนเป็นเจ้าของกิจการ -Privately Owned Enterprises
(POE) เป็นแนวความคิดที่เป็นอนุรักษนิยมเน้นการบริหาร
(Administration) บุคลากรในหน่วยงานซึ่งมีลักษณะ
แตกต่างกับแนวความคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ชุมชนระหว่างประเทศ ความพยายามรับเอาวัฒนธรรม

หน่วยงานต่างประเทศเน้นการยอมรับและการปรับตัวเข้ากับรูปแบบญี่ปุ่น (the Japanese model) ด้านระบบการจัดการแบบญี่ปุ่นเช่น วงจรการควบคุมคุณภาพ(the quality control circles –QCC) และการควบคุมคุณภาพรวม (total quality control –TQC) เป็นแนวปฏิบัติในบริษัทระดับท้องถิ่นและต่างประเทศ ทั้งนี้ระบบก็ยอมรับด้านกฎหมายและแนวปฏิบัติงานของท้องถิ่น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานใหญ่ ๆ ที่สำคัญของประเทศจีนเน้นการดูแลทรัพยากรมนุษย์ภายในด้านค่าจ้าง สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งมากกว่าประเด็นการจ้างงานระยะยาว กล่าวโดยทั่วไปไม่มีรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบพวกลักษณะเดียวกัน (Homogeneous model) ในบริษัทจีน กิจกรรมของเอกชนก็ปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขและผลกระทบการปฏิรูปเศรษฐกิจ

เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง 5 ประเทศ
: การเปลี่ยนแปลงระหว่าง ปี ค.ศ.1991-2000

รายการ ศึกษา	อเมริกาและแอง โกลอเมริกา	ฝรั่งเศส	ญี่ปุ่น	เกาหลี	บราซิล อเมริกาใต้
ความแตกต่างระหว่าง 5 ประเทศด้านตัวแปรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม					
การเลื่อนตำแหน่ง					
วัฒนธรรมการใช้ พลังอำนาจ	41-71 +31%	38-64 +26%	40-53 +13%	34-64 +30%	41-79 +38%
ความหลากหลายการ เลื่อนตำแหน่งและ วัฒนธรรมความ เท่าเทียมกัน	31-53 +22%	20-37 +17%	28-43 +13%	18-50 +32%	23-40 +25%

เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง 5 ประเทศ
: การเปลี่ยนแปลงระหว่าง ปี ค.ศ.1991-2000

รายการ ศึกษา	อเมริกาและ โอเชียเนีย	ฝรั่งเศส	ญี่ปุ่น	เกาหลี	บราซิล อเมริกาใต้
ความแตกต่างระหว่าง 5 ประเทศด้านปัจจัยด้านโครงสร้าง					
เน้นด้านความคล่อง ตัวการปฏิบัติงาน	26-60 +34%	24-40 +16%	32-55 +23%	15-54 +39%	17-47 +30%
เน้นการรวบอำนาจเข้า ส่วนกลางและสายบังคับบัญชาแนวดิ่ง	0-6 0%	15-53 +38%	13-30 +17%	25-51 +26%	11-10 -1%
เน้นประโยชน์ เทคโนโลยี สารสนเทศด้าน โครงสร้างองค์การ	16-50 +34%	19-55 +36%	21-46 +25%	23-64 +41%	21-63 42%
เน้นด้านการจัด การแนวราบ	36-62 +34%	30-56 +26%	37-61 +24%	30-59 +29%	37-69 +32%

เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง 5 ประเทศ
: การเปลี่ยนแปลงระหว่าง ปี ค.ศ.1991-2000

รายการ ศึกษา	อเมริกาและแอ่ง ไกลอเมริกา	ฝรั่งเศส	ญี่ปุ่น	เกาหลี	บราซิล อเมริกาใต้
ความแตกต่างระหว่าง 5 ประเทศด้านปัจจัยด้านการจัดการปฏิบัติงาน					
เน้นมาตรการและ การเลื่อนตำแหน่ง การบริการลูกค้า	40-68 +28%	47-82 +35%	31-50 +19%	34-52 +18%	36-67 +31%
เน้นการให้รางวัล นวัตกรรม/ความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์	35-70 +35%	32-63 +31%	41-66 +25%	40-67 +27%	40-74 +34%
ความสัมพันธ์ระหว่าง เจ้าของกิจการและ งานบุคลากร	16-50 +34%	19-55 +36%	21-46 +25%	23-64 +41%	21-63 42%
เน้นด้านการจัด การแนวราบ	36-62 +34%	30-56 +26%	37-61 +24%	30-59 +29%	37-69 +32%

เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง 5 ประเทศ

: การเปลี่ยนแปลงระหว่าง ปี ค.ศ.1991-2000

รายการ ศึกษา	อเมริกาและแอ่ง ไกลอเมริกา	ฝรั่งเศส	ญี่ปุ่น	เกาหลี	บราซิล อเมริกาใต้
ความแตกต่างระหว่าง 5 ประเทศด้านปัจจัยด้านทรัพยากร					
เน้นทรัพยากร ภายนอก	24-58 +34%	37-50 +13%	41-57 +16%	40-42 +2%	23-52 +29%
เน้นการฝึก อบรมและอาชีพ	38-71 +33%	43-61 +18%	52-64 +12%	60-82 +22%	59-73 +14%
เน้นความคล่อง ตัวการจัดการ	13-30 +17%	13-31 +28%	7-27 +20%	7-34 +27%	14-43 +29%
ความแตกต่างระหว่าง 5 ประเทศด้านปัจจัยด้านการสื่อสารและความรับผิดชอบด้านการประสานงาน					
เน้นด้านการ สื่อสาร	57-85 +28%	57-86 +29%	74-83 +9%	62-72 +10%	48-81 +33%
เน้นด้านความรับ ผิดชอบด้านการ ประสานงาน	18-39 +21%	14-29 +15%	16-32 +16%	18-38 +20%	27-42 +15%

สามารถสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในแผนภูมิมีลักษณะดังนี้

1.ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (The Culture Change Dimensions) องค์การธุรกิจในกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ามีจำเป็นต้องใช้พลังอำนาจต่อทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรให้มากขึ้นในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนความหลากหลายและวัฒนธรรมความเสมอภาค(egalitarian culture) การปฏิบัติงานในหน่วยงานเน้นความสำคัญที่จะต้องให้การศึกษา เน้นความจำเป็นด้านการติดต่อ การมีส่วนร่วมกับเหตุการณ์และการตัดสินใจในหน่วยงาน การปฏิบัติงานและความรู้ รวมกับความจำเป็นและความสามารถของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนผลักดันแนวโน้มการปฏิบัติงานของบุคลากร สิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลการศึกษานี้คือต้องมีการศึกษาบทบาทความสำคัญของผู้บริหารกับอิทธิพลด้านการเปลี่ยนแปลงบทบาทนั้น

2.ปัจจัยด้านโครงสร้าง (The Structuring dimensions) ผลจากการศึกษาปัจจัยด้านแรกดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากการปฏิบัติงานและความรู้เป็นสิ่งที่กำหนดความสัมพันธ์ของ

บุคลากรและบทบาทของผู้บริหาร จะทำให้มีบทบาทต่อ
 โครงสร้างการปฏิบัติงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความ
 จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวสำหรับการ
 เปลี่ยนแปลงทักษะและความสามารถเพื่อทำให้เกิดการ
 เปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่ต้องรับผิดชอบด้านการตัดสินใจจาก
 สายบังคับบัญชาแต่เพียงลำพัง เนื่องจากบุคลากรทุกคนรู้และ
 ต้องมีกิจกรรมร่วมกัน

3. ปัจจัยด้านการจัดการปฏิบัติงาน (The Performance Management dimensions) มีแนวโน้มจะเน้นการปฏิบัติงาน
 ที่มีศูนย์กลางความสนใจร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ
 ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า ปรากฏว่าเป็นสิ่งที่
 สำคัญที่สุด นอกจากนี้ยังเน้นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ
 นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่เกิด
 จากความต้องการของลูกค้า อิทธิพลของปัจจัยด้านนี้ทำให้
 ต้องเน้นรายได้หรือผลประโยชน์ทั้งระดับบุคคลและทีมงาน
 เป็นสิ่งที่ต้องประยุกต์ใช้ด้านจำนวนและช่วงเวลา นอกจากนี้
 ยังเน้นการมีส่วนร่วมด้านความเสี่ยงและรางวัลมากขึ้น
 พร้อมทั้งเน้นการสนับสนุนวัฒนธรรมความเสมอภาคเท่า
 เทียมกัน (a culture of equality) หมายความว่าต้องมีส่วน

ร่วมด้านการจัดการ แม้แต่บุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการต้องมีส่วนร่วมมากขึ้นทุกระดับ

3.ปัจจัยด้านทรัพยากร(The Resourcing dimensions)

ความคล่องตัวเป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องคำนึงถึงในธุรกิจทุกด้าน ประเด็นความคล่องตัวด้านการมอบหมายงานและการตัดสินใจ ความคล่องตัวด้านการตัดสินใจของคณะทำงาน ทั้งขั้นการนำบุคลากรเข้าและคัดออก องค์กรธุรกิจต้องเสาะหาบุคลากรที่ทำงานบางเวลาและชั่วคราวเพื่อมาปฏิบัติงานบางตำแหน่ง อาจจะไม่บรรจุให้ทำงานเต็มเวลา บางครั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลาหน่วยงานอาจจะตัดสินใจให้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการตัดสินใจใช้อำนาจด้านนี้มากขึ้นในองค์กร แม้ว่าอาจมีการแทนที่การปฏิบัติงานเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นทุก 7 ปี ปัจจัยด้านนี้ทำให้หน่วยงานต้องเพิ่มบุคลากรใหม่ เพิ่มแนวความคิดใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวทั้งหมด หมายความว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน จำเป็นต้องคัดบุคลากรออกไป หน่วยงานต้องมั่นใจจนสามารถคาดหวังได้ว่าบุคลากรมีทักษะความรู้ความสามารถที่สำคัญและจำเป็น

สำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต บุคลากรเหล่านี้จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับบริษัทไม่ลาออกจากงานอย่างไม่มีเหตุผล

5. ปัจจัยด้านการสื่อสารและความรับผิดชอบด้านการประสานงาน (The Communication and Corporate Responsibility dimensions) ขณะที่องค์การต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมชุมชนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการฝึกอบรมและการศึกษา ขณะเดียวกันก็ต้องการให้บุคลากรสนใจบริษัทมากขึ้นด้วย ผลก็คือต้องไม่เน้นทรัพยากรด้านการสื่อสารเฉพาะเพื่อการมีส่วนร่วมด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานพร้อมกับบุคลากรทั้งหมด ต้องสนับสนุนให้อำนาจกับบุคลากรและสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานโดยเฉพาะของผู้บริหารระดับสูง



