

Thailand Human Vision

by รศ.ดร.พิภพ อุดร
ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Human Vision : 2013 and Beyond*

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดงานมอบรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2555 (THAILAND TOP 100 HR) ขึ้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคมที่ผ่านมา งานดังกล่าวจัดขึ้นเพื่อเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรตินักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแบบอย่างของการสร้างและพัฒนาคน โดยมีพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นประธานในการมอบรางวัล

Thailand Human Vision ในฉบับนี้จะขอนำปาฐกถาพิเศษในงานดังกล่าวเรื่อง Human Vision 2013 and Beyond โดย รศ.ดร.พิภพ อุดร ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้มุมมองแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ปี 2013 เป็นต้นไป ด้วยปัจจัย 3 ประการที่ต้องคำนึงได้แก่

Diversity : ความหลากหลาย

Flexibility : ความยืดหยุ่น

Connectivity : ความเชื่อมโยงด้านเทคโนโลยี

Diversity : ความแตกต่างหลากหลายของแต่ละบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งที่ HR ยุคใหม่จะต้องคำนึงถึง เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไป Diversity ที่มีความสำคัญและควรคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างหลากหลายของคนในองค์กรที่มาจากเชื้อชาติ วัฒนธรรม และสังคมที่

แตกต่างกันอันเป็นผลมาจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและความแตกต่างของช่วงวัยของคนในองค์กร

Diversity ที่เกิดจากการเคลื่อนย้ายแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน ประเทศไทยในฐานะ Strategic Location ที่มีตำแหน่งเป็นศูนย์กลางอาเซียนควรจะได้รับประโยชน์สูงสุด แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเรื่องของกำลังคนและทักษะภาษาต่างประเทศแล้ว จะพบว่าเราไม่มีความได้เปรียบในเรื่องของศักยภาพของคนเลย ดังนั้นเราจึงควรเร่งพัฒนาคนให้มีความพร้อมในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น การเตรียมความพร้อมเรื่องแรกคือ ภาษา ไม่ใช่แต่เพียงภาษาอังกฤษเท่านั้น แต่คนจะต้องมีทักษะภาษาที่ 3 คือภาษาอาเซียนด้วย เพื่อที่จะทำให้เข้าใจและผสมกลมกลืนกับผู้ร่วมงานที่หลากหลายและสามารถใช้ประโยชน์จากเวทีที่เปิดกว้างนี้ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้เราจะต้องสร้างคนให้พร้อมที่จะทำงานในวัฒนธรรมหรือวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันได้ (Cross Culture) จากข้อตกลง MRA (Mutual Recognition Arrangement) มีผลให้แรงงานใน 7 วิชาชีพสามารถเคลื่อนย้ายไปประกอบอาชีพในประเทศสมาชิกได้สะดวกยิ่งขึ้น ความสามารถในการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมจึงกลายเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากขึ้นเรื่อยๆ Shared-Spirited Teamwork จะมีหลาย Spirit ที่แตกต่างกันที่จะต้องสร้างให้เกิด Teamwork เราจึงต้องผลักดันให้คน

ของเรามี International Competency ซึ่ง HR จะต้องเป็นผู้สร้างขึ้น Diversity จึงไม่ใช่แค่การมองเห็นความแตกต่าง แต่ต้องยินดีที่จะรับอดทนและอดกลั้นสูงต่อความต่างนี้ ต้องมองว่าความต่างคือความงาม นักทรัพยากรมนุษย์ของไทยยังจะต้องมีบทบาทสำคัญอีกมากในการผลักดันให้ประเทศไทยสามารถใช้ประโยชน์จากกลไกการรวมกลุ่มในระดับภูมิภาคของอาเซียนได้อย่างเต็มที่

Diversity of Multi Generation Organization ความแตกต่างของช่วงวัยคนทำงานในองค์กรเดียวกัน เกิดจากคนที่มีการดำเนินชีวิตภายใต้สภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยีที่ต่างกัน จึงมีวิถีคิดและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต่างกัน ตั้งแต่กลุ่มของ Baby Boomer (เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1946-1964) จะเป็นกลุ่มของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างหนัก จนถึงกลุ่ม Generation X (เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1960-1980) ซึ่งเป็นรุ่นลูกมีวิธีการทำงานคล้ายกับ Baby boomer แต่จะพยายามรักษาสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว ซึ่งแตกต่างจาก Generation Y (เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000) ที่ให้ความสำคัญกับครอบครัวหรือชีวิตส่วนตัวมากขึ้น นอกจากนี้ Generation ล่าสุดที่มีความแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมากคือ Gen Z หรือ Gen M (Millennium) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Newbie คนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการทำกิจกรรมหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ทานข้าว ดูหนัง ฟังเพลง เปิดอินเทอร์เน็ตไปพร้อมกัน มีชื่อที่อ่านยาก ตลอดจนมีคำพูดหรือคำศัพท์เฉพาะกลุ่ม

ข้อแตกต่างที่สำคัญของคนทำงานในองค์กรเดียวกันที่มีวัยแตกต่างกัน เช่น ในขณะที่ Baby Boomer ขอต่ออายุการทำงานไม่ต้องการเกษียณเมื่ออายุ 60 ปี แต่ Newbie กลับขอเกษียณเมื่ออายุ 45 ปี และยังต้องการอิสรภาพทางการเงิน (Financial Freedom) คือไม่ต้องทำงานเพื่อเงิน แต่ให้เงินทำงานให้ นอกจากนี้กลุ่ม Newbie ยังต้องการทำงานอย่างเป็นอิสระ ไม่สนใจทำงานในบริษัทใหญ่ๆ ไม่ชอบกฎระเบียบที่เคร่งครัดทั้งในการทำงานและ

การประเมินผล ต้องการให้ดูที่ผลงานเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ยากมากในการรับสมัครคนกลุ่มนี้และจะยากยิ่งกว่าในการรักษาพวกเขาเอาไว้ นี่คือโจทย์ใหญ่ของ HR ที่จะพบได้ในทุกองค์กร ตั้งแต่ปี 2013 เป็นต้นไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าขณะนี้กำลังเกิดช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ของคนทำงานในองค์กรเดียวกัน ที่มีรูปแบบ วิถีคิด และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้น หากต้องทำงานด้วยกัน อาจต้องเริ่มปรับตัวหรือสร้างกลไกในการทำงานร่วมกัน และกลไกสำคัญที่จะช่วยให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมท่ามกลางความแตกต่างของคนในองค์กร คือระบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

Flexibility : ความยืดหยุ่น เป็นรูปแบบการทำงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการด้าน HR ท่ามกลางสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการยกเลิกกฎระเบียบเดียว แบบฟอร์มเดียว และวิถีคิดวิธีเดียว ในการบริหารจัดการกับพนักงานทุกคนในองค์กร อาทิ การจัดการกับเวลาทำงานอย่างยืดหยุ่น (Flexi-hours) เพื่อเอื้อให้พนักงานสามารถสร้างผลิตภาพงานได้ดีที่สุด ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Google ที่พบว่าวิศวกรสามารถทำงานออกมาได้ดีที่สุดในช่วงเวลาตี 2 ถึง 8 โมงเช้า ดังนั้นบริษัทจึงจัดตารางการทำงานให้วิศวกรสามารถทำงานได้ตามเวลาที่ต้องการ เป็นต้น ความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงาน (Flexi-place) คือการอนุญาตให้พนักงานทำงานที่ไหนก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมาทำงานที่บริษัทเท่านั้น แต่จะกำหนดเป้าหมายที่ผลงาน

นอกจากนี้แล้ว Flexibility ยังใช้ได้กับเรื่องของ การแต่งกายของพนักงานหรือความยืดหยุ่นในการจ่ายค่าตอบแทนก็สามารถทำได้เช่นกัน แต่สิ่งสำคัญของการวางรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นก็คือ การสร้างให้คนรู้จักคิดหาวิธีการหรือทางเลือกใหม่ๆ ตลอดเวลา HR ยุคใหม่จำเป็นต้องฝึกคิดแบบนี้เพื่อที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กรเพื่อองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

*เรียบเรียงโดย คุณอุไรวรรณ รุ่งไธัญ, คุณฉันทิชา ศรีโยธิน

Connectivity : ความเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี หัวใจสำคัญประการสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ก็คือ ความเชื่อมโยงของการสื่อสารผ่านระบบ Internet และ Social Media ปัจจุบันด้วยประสิทธิภาพของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้คนไม่ต้องยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมๆ อีกต่อไป เพราะไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เวลาใด ก็สามารถที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและทำงานได้ตลอดเวลา ดังนั้นทุกองค์กรจะต้องเริ่มวางแผนในเรื่อง Mobile Worker Policy นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางนโยบายและกลไกการทำงานที่จะทำให้พนักงานสามารถสร้างผลิตภาพ (Productivity) ได้โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่บริษัท

จากผลการสำรวจคนรุ่นใหม่ที่เป็น Mobile Worker ทั่วโลกพบว่า คนกลุ่มนี้ต้องการความยืดหยุ่นของสถานที่ทำงาน ไม่ต้องการนั่งทำงานในสำนักงาน แต่ต้องการใช้เวลาไม่น้อยกว่า 25% ทำงานที่บ้านโดยยินดีที่จะสร้างผลผลิตให้กับองค์กรมากกว่ามาตรฐานที่กำหนดให้ ด้วยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารช่วยในการเชื่อมโยงกับบริษัท และสามารถที่จะควบคุมและส่งผ่านข้อมูลจากข้างนอกได้ (Remote Working Arrangement) ดังนั้นสิ่งสำคัญที่คนกลุ่มนี้ต้องการคือ Device Freedom การสามารถใช้อุปกรณ์/เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่หลากหลาย ดังนั้นด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันจึงเอื้อต่อการทำงานในรูปแบบนี้ได้เป็นอย่างดี

ถึงแม้ในอนาคตรูปแบบการทำงานอาจมีทางเลือกมากขึ้น คนไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานในสำนักงานอีกต่อไป สถานที่ทำงานก็ยังคงมีความจำเป็นอยู่ แต่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานสำหรับกลุ่มคนที่เรียกว่า Knowledge Worker คือกลุ่มคนที่ใช้ความรู้ความสามารถ ผสานกับข้อมูลสารสนเทศในการสร้างผลิตภาพ พบว่า 90% ของคนกลุ่มนี้ต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีสามารถเอื้อต่อการสร้างสรรค์ผลงาน ที่เรียกว่า "Happy Work Place" ดังนั้น สภาพแวดล้อมในสำนักงานจะมีผลต่อผลิตภาพของงานอย่างแท้จริง สำนักงานยุคใหม่จึงต้องมีลักษณะที่โปร่งสบาย สวยงาม บรรยากาศที่ดีช่วยให้คนผ่อนคลายและช่วยให้อารมณ์ดีและ

มุมมองที่หลากหลายขึ้น ประกอบกับการมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน จะช่วยให้คนเหล่านี้เป็น Happy Knowledge Worker ได้อย่างดี

สิ่งสำคัญประการสุดท้ายสำหรับการใช้ Connectivity เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ คือ การใช้เทคโนโลยีเป็นจุดเชื่อมประสานความรู้และความสัมพันธ์ในองค์กร กลุ่ม Baby Boomer ที่เป็นผู้บริหารจำนวนมาก อาจต้องการสิ่งที่เราเรียกว่า Reverse Mentoring จากการที่ผู้บริหารระดับสูงต้องไปเป็นที่เลี้ยงให้กับสำนักงานใหม่ๆ ปัจจุบันมีแนวคิดในการสรรหาคณูชนใหม่กลุ่ม Gen Y, Gen M ที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นพี่เลี้ยงในด้าน Social Technology ให้กับผู้บริหารที่ขาดความรู้หรือทักษะในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น สอนผู้บริหารใช้ Line, Facebook และการติดตาม Social Media เป็นต้น เพราะเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่จะทำให้เราก้าวทันคู่แข่งได้ การมีความรู้และความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน จึงเป็นประเด็นที่ควรให้ความสนใจ และตระหนักถึงเป็นอย่างยิ่ง

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่เป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ของไทยปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่จะช่วยเป็นหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ปี 2013 เป็นต้นไป นั่นคือ ความรู้ความเข้าใจในด้าน Diversity Flexibility และ Connectivity โดยที่ทั้ง 3 ประการนี้ มีความเกี่ยวเนื่องและสอดรับกัน กล่าวคือ ความหลากหลายของผู้คนที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งเรื่องเชื้อชาติและอายุ ทำให้ต้องวางระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นสอดรับกับคนให้เหมาะสม โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารด้วย Internet เพื่อเอื้อต่อการยืดหยุ่นการทำงานในองค์กรนั่นเอง **A**