

บทความวิชาการ

by วิทยา ด้านธำรงกุล
รองศาสตราจารย์ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รองผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์

HR 3.0 กับแรงงานยุคดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและผู้คนจำนวนมากมีโอกาสที่จะเข้าถึงเทคโนโลยีดังกล่าวได้ง่ายดาย เทคโนโลยีจึงกลายมาเป็นส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในชีวิตของคนยุคใหม่ ไม่เพียงแต่เทคโนโลยีเพื่อการดำรงชีวิตประจำวัน แต่ยังหมายถึงเทคโนโลยีในการทำงานด้วย เมื่อเทคโนโลยีราคาถูกลงและกลายเป็นสิ่งคุ้นเคยสำหรับคนทั่วไป ทำให้คนรุ่นใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคตมีความคาดหวังต่อการให้เทคโนโลยีในองค์กรที่ตนจะเข้าไปทำงานด้วย และมีทัศนคติที่น่าสนใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีในคนรุ่นใหม่ทำให้องค์กรที่ต้องการกำลังแรงงานเหล่านี้ต้องหาวิธีการปรับตัวและปรับงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังในการใช้เทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ เพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาคนรุ่นใหม่ที่จะเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย

บทความนี้มีเป้าหมายที่จะชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนรุ่นใหม่ที่คุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีเคลื่อนที่ (Mobile Technology) ที่ทำให้การทำงานไม่ถูกจำกัดด้วยเวลาและสถานที่ ความอิสระและความคล่องตัวในงานจึงกลายเป็นความคาดหวังสำคัญ

ของคนรุ่นนี้ที่จะส่งผลต่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลหรือยุค HR 3.0 ให้ต้องหันมาตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวพร้อมกับปรับนโยบายและสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งในเรื่องกระบวนการรับและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การกำหนดรูปแบบของงาน สถานที่ทำงาน การวัดผลงาน ตลอดจนการจัดหาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของแรงงานในยุคดิจิทัล บทความนี้จะเสนอแนวทางให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถบรรลุถึงการดึงดูดแรงงานรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพและสามารถรักษาแรงงานเหล่านี้ไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว

คนรุ่นใหม่กับการรับข่าวสารและการใช้ Mobile Devices

ความแพร่หลายของเทคโนโลยีที่มีราคาถูกลงมากจนใคร ๆ เป็นเจ้าของได้ทำให้ความคุ้นเคยในการใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นมากในกลุ่มแรงงานใหม่หรือที่มักถูกเรียกว่าคนใน Generation Y ซึ่งมีอายุในวัย 20 กว่าจนถึง 30 ต้น ๆ คนเหล่านี้มีพฤติกรรมในการรับข่าวสารข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีในลักษณะที่ต่างไปจากคนในรุ่นก่อนอย่างมากมาย นำมาซึ่งวิถีชีวิตที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งเป็นกระแสที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 3.0 จะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

บริษัท ซิสโก้ จำกัด (Cisco) บริษัทชั้นนำทางด้านไอทีได้ทำการสำรวจนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยใน 14 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา แคนาดา เม็กซิโก บราซิล สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส เยอรมัน สเปน อิตาลี รัสเซีย อินเดีย จีน ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย ซึ่งมีอายุระหว่าง 18-24 ปี จำนวน 1,441 ราย เมื่อกลางปี 2554 พบค่าเฉลี่ยนักศึกษาที่ติดตามข่าวสารข้อมูลจากคอมพิวเตอร์พกพา (Laptops) ร้อยละ 45 จากคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะจำนวนร้อยละ 22 ขณะที่ติดตามจากทีวีและสมาร์ตโฟนร้อยละ 13 และร้อยละ 10 ตามลำดับ ในขณะที่ติดตามข่าวจากหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เพียงร้อยละ 7 เท่านั้น และหากดูตัวเลขเป็นรายประเทศพบว่า ประเทศจีนมีตัวเลขการติดตามข่าวสารข้อมูลจากคอมพิวเตอร์พกพาสูงสุดเมื่อเทียบกับทุกประเทศที่ร้อยละ 67 ผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าคนยุคใหม่ส่วนมากมีพฤติกรรมอยู่กับออนไลน์ในขณะที่การอ่านสิ่งพิมพ์ลดน้อยลงอย่างรวดเร็ว นักศึกษาเฉลี่ยร้อยละ 55 ยังมี

ความเห็นด้วยว่า “ไม่สามารถมีชีวิตอยู่ได้โดยปราศจากอินเทอร์เน็ต เพราะอินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นส่วนหนึ่งอย่างแยกไม่ออกไปจากชีวิตแล้ว” ในขณะที่ตัวเลขนี้ในประเทศจีนพุ่งสูงถึงร้อยละ 71

ผลการสำรวจดังกล่าวเป็นแนวทางที่สำคัญให้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้ตระหนักว่าจะเข้าถึงกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ได้อย่างไร จากแนวโน้มนี้ชี้ชัดว่าการโฆษณารับสมัครงานทางหนังสือพิมพ์ที่เคยเฟื่องฟูเมื่อ 20-30 ปีก่อนกำลังจะหมดอนาคตลงอย่างรวดเร็ว และถูกแทนที่ด้วยการรับสมัครงานทางช่องทางออนไลน์ต่างๆ ซึ่งแนวโน้มนี้สอดคล้องกับรายงานของ www.futureexploration.net ที่คาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2037 หรืออีก 25 ปีข้างหน้าหนังสือพิมพ์ในรูปแบบกระดาษในประเทศไทยจะสูญหายไปเช่นเดียวกับในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และอีกกว่า 40 ประเทศพัฒนาแล้วที่จะหมดยุคหนังสือพิมพ์กระดาษไปก่อนหน้านี้ (แสดงในภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 : แสดงช่วงเวลาทีคาดว่าหนังสือพิมพ์ในรูปแบบกระดาษจะหมดไปจากโลกแยกตามประเทศต่างๆ

ทั้งนี้เป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจสื่อ ต้นทุนการผลิต แนวโน้มการใช้สื่อโฆษณา โครงสร้างประชากรศาสตร์ และพฤติกรรมผู้บริโภค นอกจากการรับสมัครงานแล้วสื่อออนไลน์ทั้งหลายจะเป็นช่องทางในการสร้างภาพลักษณ์และการสื่อสารสู่กลุ่มแรงงานรุ่นใหม่เพื่อสร้างแบรนด์ของนายจ้างให้เป็นที่ถูกใจที่เลือก (Employer of Choice) จากคนเหล่านี้ อีกด้วย ยิ่งกว่านั้นการสื่อสารภายในที่มักจะทำกันผ่านหน้ากระดาษ เช่น วารสารภายในหรือการตีพิมพ์ต่าง ๆ ย่อมจะมีจำนวนลดลงไปในอนาคตอย่างแน่นอน การใช้เว็บไซต์ขององค์กร เว็บไซต์ และสื่อสังคม เช่น Facebook, Twitter และอื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่มาแทนสื่อแบบดั้งเดิม ซึ่งไม่เพียงจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ลดลง แต่ยังสร้างการตอบสนองแบบ Real Time ได้อีกด้วย ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค HR 3.0 จึงต้องเตรียมพร้อมที่จะใช้เครื่องมือและช่องทางออนไลน์ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการบริหารคนในองค์กรอย่างเต็มที่

การที่แรงงานรุ่นใหม่ในภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลกมีแนวโน้มพฤติกรรมที่เสพติดเครื่องมือสื่อสารดังกล่าวข้างต้น ยังนำไปสู่ความคาดหวังเมื่อเข้าทำงานว่า นายจ้างจะต้องทำการจัดหาเครื่องมือเหล่านี้เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ และเมื่อเครื่องมือที่ว่านี้มีราคาถูกลงเรื่อยๆ คนรุ่นใหม่ (ประมาณร้อยละ 46 จากการสำรวจ) จึงคาดหวังต่อไปด้วยว่าองค์กรควรเปิดโอกาสให้เขาสามารถเลือกเครื่องมือเหล่านี้ด้วยตัวเองตามความสะดวกและความพอใจของตน โดยองค์กรจัดสรรงบประมาณให้แต่ละคนไปซื้อหากันเอง ไม่ว่าจะคอมพิวเตอร์พกพา ตั้งโต๊ะ แท็บเล็ต (Tablets) หรือแม้แต่สมาร์ทโฟน ดังนั้นความรู้สึกว่าอุปกรณ์เหล่านี้เป็นของพนักงานหรือของบริษัทอาจจะแยกกันไม่ออกอย่างชัดเจนในอนาคต

ในเวลาเดียวกัน การที่อุปกรณ์เทคโนโลยีพกพา (Mobile Devices) ราคาถูกลงและทุกคนสามารถเป็นเจ้าของได้ ทำให้แนวโน้มในการที่พนักงานจะนำอุปกรณ์ของตัวเองมาใช้ที่ทำงาน (Bring Your Own Devices-

BYOD) จะมีมากขึ้นด้วย ซึ่งในทางหนึ่งนับเป็นข้อดีที่บริษัทไม่ต้องจ่ายเงินในส่วนนี้ พนักงานที่เป็นเจ้าของอุปกรณ์มีแนวโน้มจะดูแลรักษาอุปกรณ์ของตัวเองดีกว่า และจะมีการอัปเดตซอฟต์แวร์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงานของตัวเองมากกว่าเมื่อเทียบกับอุปกรณ์นั้นเป็นของบริษัทและถูกดูแลโดยฝ่ายไอที ด้านพนักงานเองก็พอใจที่ได้ใช้อุปกรณ์ที่ตัวเองคุ้นเคย หาซื้อมาอย่างที่ชอบ และไม่ต้องทนกับความเชื่องช้าของทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ของบริษัท แต่ปัญหาที่จะติดตามมากก็คือความปลอดภัยของระบบเครือข่ายและข้อมูลของบริษัทที่จะเข้าถึงได้โดยอุปกรณ์ส่วนตัวของพนักงานเหล่านี้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมกับฝ่ายไอทีในการกำหนดนโยบาย กติกาพื้นฐานและข้อบังคับ (Compliance) ที่ชัดเจนเพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและเครือข่าย ทำให้พนักงานเกิดสำนึกรับผิดชอบในการเชื่อมต่อและการใช้ข้อมูลของบริษัทบนอุปกรณ์ส่วนตัว นับเป็นอีกภารกิจหนึ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 3.0

แม้ว่านักศึกษาจำนวนมากกว่า (ร้อยละ 54) จะเห็นว่าการควรเป็นผู้จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนเหมือนที่ทำอยู่แล้วในปัจจุบันแทนที่จะให้พนักงานเลือก (ร้อยละ 46 ข้างต้น) แต่จะเห็นว่าตัวเลขทั้งสองมีความใกล้เคียงกันมาก รวมถึงแนวโน้มของ BYOD ดังกล่าว ในอนาคตอันใกล้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยุค 3.0 อาจจะต้องหันมาสนใจและใช้วิธีการงบประมาณยืดหยุ่นในการจัดหาเครื่องมือสื่อสารและการทำงานให้พนักงานตามความพอใจของแต่ละบุคคล โดยใช้ดัชนีกำกับและวัดผลงานที่ตกลงกันเพื่อแลกกับความเป็นอิสระในการได้เลือกใช้อุปกรณ์เหล่านี้ด้วยตนเอง ซึ่งอาจนับเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการสำหรับพนักงานที่จะผูกใจคนรุ่นใหม่ไว้ได้ด้วย นอกจากนี้ยังจะต้องให้ความสำคัญกับการกำกับการใช้อุปกรณ์เหล่านี้ให้เป็นไปตามกติกายกข้อบังคับ (Compliance) เพื่อรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูลและเครือข่ายของบริษัทอย่างเข้มข้นด้วย

คนรุ่นใหม่กับเงื่อนไขการทำงานที่เปลี่ยนไป

ยุค HR 3.0 ที่มาพร้อมกับความเชี่ยวชาญและกระหายเทคโนโลยีของแรงงานรุ่นใหม่ อาจจะทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์พบความแปลกใจเมื่อเงื่อนไขที่สำคัญอย่างหนึ่งของการเข้าทำงานของคนรุ่นใหม่กลายเป็นเรื่องความอิสระที่องค์กรจะจัดหาให้ในเรื่องการใช้และการเข้าถึงเทคโนโลยีข่าวสารและการสื่อสาร ตลอดจนความคล่องตัวในการเลือกที่จะทำงานที่ไหนก็ได้ การสำรวจของซิสโก้ในครั้งนี้พบว่า 63% ของนักศึกษาหรือแรงงานรุ่นใหม่คาดหวังว่าในอนาคตเมื่อเข้าทำงานกับองค์กรใดเขาจะสามารถทำงานโดยเชื่อมโยงเข้าสู่เครือข่ายขององค์กรได้โดยผ่านคอมพิวเตอร์จากที่บ้าน 51% คิดว่าจะสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายผ่านอุปกรณ์ไร้สาย นอกจากนั้นอาจจะเป็นอุปกรณ์อื่นๆ ที่นับวันจะได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทีวี ระบบนำร่องในรถยนต์ หรือแม้แต่ระบบไว-ไฟบนเครื่องบิน ความคาดหวังเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าคนรุ่นใหม่ต้องการอิสระและความคล่องตัวในการทำงานจากที่ไหนก็ได้ทราบใดที่สามารถบรรลุผลงานตามเป้าหมายของผู้บริหาร และเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็สามารถตอบโจทย์ของคนเหล่านี้ได้อย่างลงตัว อยู่ที่ว่าผู้บริหารและองค์กรจะใจกว้างต่อเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด

นักศึกษา (%)	รวม	US	CA	MX	BZ	UK	FR	GR	SPA	ITA	RUS	IND	CH	JN	AUS
เป็นความอนุเคราะห์	60	60	73	70	71	79	62	60	85	57	34	55	30	37	71
เป็นสิทธิ	29	30	18	23	24	16	30	20	10	37	57	33	65	36	14
ไม่ทราบ/ไม่แน่ใจ	10	10	9	8	5	5	8	20	5	6	9	12	5	28	14

ที่มา : 2011 Cisco Connected World Technology Report

ตารางที่ 1 : ความเห็นของนักศึกษาต่อคำถาม “การทำงานที่ไหนก็ได้” เป็น “สิทธิ” หรือ “ความอนุเคราะห์”

การสำรวจครั้งนี้พบสิ่งที่น่าสนใจว่าในกลุ่มตัวอย่างเฉลี่ยร้อยละ 29 เห็นว่าการทำงานจากที่ไหนก็ได้นอกสำนักงานควรเป็น “สิทธิ” (Right) ของเขา ในขณะที่ร้อยละ 60 มองว่าเป็น “ความอนุเคราะห์” (Privilege) จากองค์กร ที่น่าสนใจกว่านั้นคือแรงงานรุ่นใหม่ที่ดีว่าการทำงานที่ไหนก็ได้เป็น “สิทธิ” นั้นมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 57 และร้อยละ 65 ในรัสเซียและในจีนตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในประเทศเศรษฐกิจใหม่ที่เพิ่งเปิดรับเทคโนโลยีกลับมีความตื่นตัวในหมู่แรงงานรุ่นใหม่สูงมากเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วซึ่งมีค่าเฉลี่ยในตัวเลขดังกล่าวอยู่ระหว่างร้อยละ 10-37 เท่านั้น (แสดงในตารางที่ 1) คาดว่าในอนาคตตัวเลขของความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ใน “สิทธิ” ดังกล่าวจะต้องมีมากขึ้นอย่างแน่นอน ปรากฏการณ์นี้ ทางหนึ่งเป็นการสนองความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ที่รักอิสระมากขึ้น อีกทางหนึ่งก็เป็นการประหยัดให้กับองค์กรด้วยในแง่ของการไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานขนาดใหญ่ที่รองรับคนทำงานทุกคนหรือไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานทั้งหมดเป็นพนักงานประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่กิจการในบางภูมิภาคกำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจที่ต้องมีการปรับลดพนักงาน และการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทุกด้าน อย่างไรก็ตามหากองค์กร

มีแนวคิดที่จะทำให้สิทธิกับพนักงานมากขึ้นก็จำเป็นที่ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องปรับเปลี่ยนหรือระเบียบการทำงานให้ผ่อนปรนยิ่งขึ้น กำหนดตัววัดผลงานใหม่ และสร้างวัฒนธรรมแห่งหน้าที่ความรับผิดชอบและความผูกพันในหมู่พนักงานเพื่อแลกกับ "สิทธิ" ที่พนักงานต้องการดังกล่าว

คนรุ่นใหม่กับการตัดสินใจเลือกนายจ้าง

เมื่อเงื่อนไขในการทำงานเปลี่ยนไป การตัดสินใจเลือกนายจ้างจึงเปลี่ยนไปด้วยโดยปริยาย นับเป็นประเด็นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค 3.0 จะต้องรับฟังและเตรียมปรับตัวให้พร้อมเพื่อการดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีฝีมือเข้ามาทำงานในองค์กร การศึกษาในครั้งนี้พบว่านักศึกษาเฉลี่ย 67% ถือว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะเลือกทำงานกับนายจ้างรายใดรายหนึ่งในขณะที่ 16% คิดว่าความยืดหยุ่นในการทำงาน (ทำงานที่ไหนก็ได้ไม่ต้องเข้าสำนักงานทุกวัน) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด และ 10% คิดว่าเสรีภาพในการใช้ Social Media ในเวลาทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

ในกลุ่มนักศึกษาที่ทำการสำรวจครั้งนี้ เฉลี่ย 60% เห็นว่าเงินเดือนสำคัญกว่าการได้สิทธิในการทำงานที่ไหนก็ได้โดยไม่ต้องเข้าสำนักงาน ส่วนอีก 40% คิดว่ายินดีแลกกับการที่มีเงินเดือนน้อยลงหน่อย แต่ทำงานจากที่ไหนก็ได้ที่ตนเองพอใจ เชื่อว่าในไม่ช้าตัวเลขดังกล่าวจะเข้ามาใกล้กันมากขึ้น ตัวเลขหลังอาจจะแซงหน้าตัวเลขแรกด้วยซ้ำจากคุณลักษณะของแรงงานรุ่นใหม่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องตั้งรับกับปรากฏการณ์นี้ให้ดี ทั้งในเรื่องการจัดระบบและตารางการทำงาน การประเมินและติดตามผลงาน ไปจนกระทั่งการบริหารค่าตอบแทนในยุคที่แรงงานเห็นว่าความอิสระมาเหนือกว่าค่าตอบแทน

นักศึกษารุ่นใหม่จากการสำรวจเฉลี่ย 24% เชื่อว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในสำนักงานและเชื่อว่าประสิทธิภาพงานจะเพิ่มขึ้นด้วยซ้ำไปหากได้ทำงานที่บ้านหรือจากที่ไหนๆ ทรายแทที่เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกเฉลี่ยอีก 46% เห็นว่าบางครั้งจำเป็นต้องเข้าสำนักงาน เช่น

เมื่อมีประชุมสำคัญ แต่ไม่จำเป็นต้องอยู่ทุกวัน มีเพียง 30% คิดว่าต้องอยู่ในสำนักงานประจำเพราะการทำงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ตัวเลขข้างต้นสอดคล้องกับความคาดหวังของคนรุ่นใหม่เฉลี่ยถึง 46% ที่เห็นว่า "งาน" ในอนาคตจึงไม่จำเป็นจะต้องเข้า 9 โมงเช้า และออก 5 โมงเย็นขึ้นอยู่กับแผนการทำงาน ความสะดวก และไลฟ์สไตล์ของแต่ละคน นั่นหมายถึงว่าแรงงานเหล่านี้ยินดีที่จะทำตัวไม่เข้าขาดการติดต่อ ยินดีถูกตามงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ว่าเขาจะอยู่ที่ไหน หรือ ณ เวลาใด เพื่อแลกกับการต้องเข้างานตามเวลาสำนักงานแบบเดิมๆ

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจจากการสำรวจครั้งนี้คือเฉลี่ย 24% ของกลุ่มนักศึกษาระบุว่าจะถามนายจ้างในการสัมภาษณ์ว่านายจ้างมีนโยบายอย่างไรเกี่ยวกับการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) ในที่ทำงาน เพราะสิ่งนี้จะเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจว่าจะทำงานกับนายจ้างนั้นหรือไม่ ที่น่าตกใจคือตัวเลขนี้สูงถึง 53% ในบราซิล และ 49% ในจีน ขณะที่ค่าเฉลี่ยนักศึกษา 40% ระบุว่าจะถามนายจ้างเช่นกัน แต่ไม่ได้ถือเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำงาน (แสดงในตารางที่ 2) ตัวเลขเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าแรงงานรุ่นใหม่กับเครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นเรื่องแยกกันไม่ออกและเข้าข่าย "เสพติด" ไปแล้ว ปัญหาที่ท้าทายคือกิจการยังคงนโยบายการกีดกันไม่ให้พนักงานเข้าถึงเครือข่ายสังคมออนไลน์ในเวลาทำงานด้วยอุปกรณ์สื่อสารของกิจการหรือไม่อย่างไร ซึ่งแม้กิจการหลายแห่งจะยังคงยืนยันที่จะไม่อนุญาตให้พนักงานเข้าเว็บไซต์เครือข่ายสังคมพวกนี้เนื่องจากเกรงว่าจะเป็นการเสียเวลาทำงานหรือสร้างนิสัยที่ไม่ดี แต่ก็ต้องไม่ลืมว่าพนักงานสามารถจะใช้เครื่องมือสื่อสารของตนเองเข้าสู่เครือข่ายเหล่านี้ได้อยู่ดี ประเด็นจึงอาจไม่ได้อยู่ที่ห้ามหรือไม่ห้ามใช้ แต่อยู่ที่จะทำอย่างไรให้เกิดการใช้ อย่างสร้างสรรค์ สร้างประโยชน์กับทั้งตัวพนักงานและองค์กร

เครือข่ายสังคมออนไลน์กับการคัดเลือกคนรุ่นใหม่

ในยุคที่เครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้แล้วสำหรับแรงงานรุ่นใหม่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้พบว่าข้อมูลที่มาจกช่องทางนี้มีประโยชน์มหาศาลที่ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วย เพราะในเครือข่ายนี้ผู้สมัครได้แสดงตัวตนออกมาอย่างเต็มที่จนทำให้สามารถใช้ข้อมูลมาประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี นักทรัพยากรมนุษย์ยุค 3.0 จึงได้แหล่งอ้างอิงที่ดีเทียบเท่ากับแหล่งอ้างอิงเดิมๆ ที่มักถูกระบุไว้ในใบสมัครของผู้สมัครงานอย่างในยุคก่อนหน้านี้

การทดลองร่วมของ Northern Illinois University, University of Evansville และ Auburn University ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลการทดลองได้รับการตีพิมพ์ใน Journal of Applied Social Psychology ในเดือนพฤษภาคม ปี 2012 สรุปผลการทดลองที่น่าสนใจว่าคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้สมัครงานที่ถูกประเมินผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์นั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ

ผลการปฏิบัติงานจริงและความเหมาะสมที่จะถูกจ้างของตัวผู้สมัครงานเอง

วิธีการทดลองดังกล่าวทำโดยให้ผู้ประเมิน 3 คนคืออาจารย์ 1 คนกับนักศึกษา 2 คนนั่งดู Profile ของนักศึกษานบนเฟซบุ๊ก ทั้งรูป ทั้งสิ่งที่โพสต์ กิจกรรม การแสดงออก การแสดงความเห็น ฯลฯ แล้วให้ผู้ประเมินให้คะแนนคุณลักษณะทางบุคลิกภาพสำคัญ 5 คุณลักษณะ (Big Five Traits) อันได้แก่การแสดงออก (Extraversion) การยอมรับฟังความเห็นผู้อื่น (Agreeableness) การรู้จักไตร่ตรอง (Conscientiousness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และการเปิดกว้าง (Openness) จากนั้นอีก 6 เดือนต่อมานักวิจัยได้นำเอาผลการประเมินการทำงานของนักศึกษาแต่ละคนที่ส่งมาจากนายจ้างมาประกอบเข้ากับการประเมินในขั้นต้นตอนแรก

การทดลองดังกล่าวซึ่งเริ่มต้นจากจำนวนนักศึกษา 586 คน ที่ทำแบบสอบถาม ลงมาจนถึง 274 คน ที่อนุญาตให้เข้าดู Profile ของตนบนเฟซบุ๊ก ลงมาเหลือเพียง

ที่มา : 2011 Cisco Connected World Technology Report

นักศึกษา (%)	รวม	US	CA	MX	BZ	UK	FR	GR	SPA	ITA	RUS	IND	CH	JN	AUS
ถาม, และเป็นเงื่อนไขสำคัญในการตัดสินใจ	24	22	6	47	53	8	10	12	28	30	8	41	49	10	7
ถาม, แต่ไม่มีผลต่อการตัดสินใจ	40	47	52	44	37	28	35	27	55	31	47	40	42	24	50
ไม่, ฉันจะใช้อุปกรณ์ส่วนตัวของฉันเอง	16	18	20	8	5	12	16	37	5	22	28	15	9	22	12
ไม่	20	13	22	1	5	52	39	24	12	17	16	4	0	45	32

ตารางที่ 2 : ความเห็นของนักศึกษาต่อคำถามที่ว่า "ท่านจะถามนายจ้างระหว่างการสัมภาษณ์หรือไม่ว่าบริษัทมีนโยบายด้านสังคมออนไลน์ (Social Media) อย่างไร"

56 คน ที่ได้รับความร่วมมือจากนายจ้าง สิ่งที่พบคือมีความสอดคล้องกันอย่างมากระหว่างผลการประเมินจากนายจ้างกับผลการประเมินคุณลักษณะต่างๆ ที่ได้จากการนั่งดู Profile ของคนเหล่านั้นบนเฟซบุ๊ก

เมื่อข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครจากเครือข่ายสังคมออนไลน์สะท้อนตัวตนและผลการทำงานได้อย่างชัดเจนเช่นนี้ จึงน่าจะช่วยให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีเครื่องมือในการคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่ดียิ่งขึ้น เพราะผู้สมัครมักจะแสดงตัวตนที่แท้จริงอย่างเต็มที่ต่อหน้าเพื่อนๆ ในเครือข่ายสังคมมากกว่าเมื่อเทียบกับการแสดงออกต่อหน้านายจ้าง การตรวจสอบการอ้างอิงต่างๆ ที่ผู้สมัครกรอกในใบสมัครอย่างที่ผ่านมา มาจึงอาจจะเป็นเรื่องไม่จำเป็นอีกต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ดี แม้เครือข่ายสังคมออนไลน์ดังกล่าวจะมีประโยชน์ในด้านการเป็นตัวช่วยในกระบวนการคัดเลือกคนรุ่นใหม่ แต่จะต้องใช้อย่างระมัดระวังด้วย เพื่อมิให้เกิดอคติต่อผู้สมัครหรือเป็นการใช้ข้อมูลที่จำกัดเพียงบนเครือข่ายสังคมออนไลน์มาตัดสินตัวตนทั้งหมดของผู้สมัคร เช่นรูปของผู้สมัครที่แสดงท่าทางหรือมีกิริยาอาการแปลกๆ ที่ไม่ค่อยเหมาะสมในงานสังสรรค์กับเพื่อนอาจไม่ได้หมายความว่าผู้สมัครจะมีพฤติกรรมที่น่ารังเกียจ หากแต่อาจเป็นคนกล้าแสดงออกหรือเข้าสังคมได้ดีก็ได้ นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลจากเครือข่ายสังคมออนไลน์ควรอยู่ในขอบเขตที่ไม่ล่วงละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้สมัครด้วย

บทสรุป

ในยุคที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นไปด้วยอัตราเร่ง ทำให้แรงงานรุ่นใหม่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างน่าสนใจ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่องานของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค 3.0 อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในงานหลายด้านอันได้แก่

- การสรรหาและคัดเลือก ที่เริ่มจากพฤติกรรมการรับสื่อของแรงงานรุ่นใหม่เหล่านี้ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง มีผลต่อการใช้สื่อและช่องทางในการสรรหาที่จะต้องได้รับ

การปรับให้เท่าทันกับเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งแรงงานยุคดิจิทัลได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ไปจนถึงการใช้เครือข่ายสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือในการคัดกรองผู้สมัคร

- การปรับปรุงวิธีการและเงื่อนไขการทำงาน เมื่อความคาดหวังของแรงงานในยุคดิจิทัลที่ต้องการความเป็นอิสระมากขึ้นทั้งในเรื่องงาน สถานที่ทำงาน ตลอดจนเครื่องมือในการทำงาน กลายเป็นเงื่อนไขที่ทวีความสำคัญมากขึ้นต่อการพิจารณาว่าจะเลือกทำงานกับนายจ้างรายใดในยุคที่คนเก่ง คนดีหาได้ยากมากขึ้นทุกวัน จึงเป็นบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องปรับเงื่อนไขการทำงาน เวลาการทำงาน สถานที่ทำงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการ รวมถึงระบบการประเมินผลงานให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ หัวใจในเรื่องนี้อยู่ที่การสร้างความยืดหยุ่น (Flexibility) ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะตอบสนองคนต่างรุ่น ต่างความต้องการได้อย่างหลากหลายและเหมาะสมเพื่อดึงดูดและรักษาคณะไว้กับองค์กร

- การสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) เป็นเรื่องสำคัญที่คนรุ่นดิจิทัลให้ความสำคัญ เนื่องจากเชื่อว่าเทคโนโลยีทำให้สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องนั่งเฝ้าสำนักงานเข้าจนเย็น เรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวไม่จำเป็นต้องแยกขาดจากกันเพราะอุปกรณ์ดิจิทัลสามารถตอบสนองชีวิตทั้งสองด้านได้อยู่แล้ว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพยายามหาวิธีการที่จะทำให้ชีวิตและงานของคนรุ่นใหม่เดินไปด้วยกันได้บนความพอใจของพนักงานและผลผลิตสูงสุดขององค์กร

- การสื่อสารภายในองค์กร เมื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์กลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับแรงงานยุคดิจิทัล ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค 3.0 จะต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเหล่านี้ที่นำมาซึ่งความรวดเร็ว ไร้ข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ รวมถึงสามารถสร้างกลุ่มก้อนของความคิดที่หลากหลายได้อย่างกว้างขวาง ป่วยการที่จะปิดกั้นพนักงานจากการเข้าถึงเครือข่ายเหล่านี้เพราะพนักงานส่วนใหญ่ล้วนเป็นเจ้าของอุปกรณ์สื่อสารพกพาที่เชื่อมต่อกับเครือข่ายสังคมออนไลน์ได้ตลอดเวลาอยู่แล้ว แรงงานรุ่นใหม่ต้องการ

การติดต่อที่รวดเร็ว มีการตอบสนอง (Feedback) แบบทันที นักทรัพยากรมนุษย์ต้องแสวงหาประโยชน์จากช่องทางนี้และควบคุมผลเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างรอบด้านด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค 3.0 ที่มาพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและพฤติกรรมของแรงงานรุ่นใหม่

เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กรต้องเตรียมพร้อมรับมือ เพราะจะเป็นบทพิสูจน์ที่สำคัญว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถทำหน้าที่อย่างเหมาะสมในบทบาทผู้คิดเชิงกลยุทธ์ของซีอีโอได้ดีเพียงใด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รายการอ้างอิง

1. วรวิสุทธิ์ ภิญญูยาง. (2555). พฤติกรรมโซเชียลเน็ตเวิร์คกับการพิจารณารับสมัครคนเข้าทำงาน. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/details/business/ceo-blogs/worawisut/20120223/437739/> html
2. Patrick M. Wright...et al. (2011, editors). The Chief HR Officer : Defining the New Role of Human Resource Leaders. John Wiley & Sons Inc.
3. Donald H.Kluemper, Peter A. Rosen & Kevin W. Mossholder. (2012). Social Networking Websites, Personality Ratings and the Organizational Context : More than Meets the Eye?. Journal of Applied Social Psychology.
4. Newspaper Extinction Timeline. (2012). Retrieve February 1, 2012, from www.futureexploration.net
5. Tony Bradley. (2012). Pros and Cons of Bringing your own devices to work. Retrieve August 4, 2012, From http://www.pcworld.com/businesscenter/article/246760/pros_and_cons_of_bringing_your_own_device_to_work.html
6. 2011 Cisco Connected World Technology Report. (2012) . Retrieve January 25, 2012, from <http://www.cisco.com/en/US/solutions/ns341/ns525/ns537/ns705/ns1120/2011-CCWTR-Chapter-3-All-Finding.pdf>