

เรียบเรียงโดย นางสาวยุรฉัตร ตามกาล
นักวิจัย สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Human Resources in Asia

ถอดประสบการณ์ HR ในยุคอาเซียนนิยม

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดโครงการบริการวิชาการสำหรับผู้สนใจทั่วไป เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2559 ที่ผ่านมา ณ ห้องประชุมประกอบ หุตะสิงห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์ ได้รับเกียรติจาก คุณกฤษกร เจริญพานิช Human Resources Manager-Strategy and Systems บริษัท เอสซีจี ซิเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด มาเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ในหัวข้อ “ถอดประสบการณ์ HR ในยุคอาเซียนนิยม”

กลยุทธ์ธุรกิจในภาพรวมของ SCG คือ การโตในต่างประเทศหรือการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ และการสร้างนวัตกรรม สำหรับการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศนั้น จะพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลักก่อน คือ 1) ประเทศเพื่อนบ้าน 2) ประเทศนั้นต้องมีกำลังซื้อ โดยพิจารณาจาก GDP per Capita และ SCG มีปรัชญาการไปทำธุรกิจในต่างประเทศ คือ สร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (ธุรกิจที่ไปต้องเป็นธุรกิจ Green และเป็นมิตรกับทุกสิ่ง) และสร้างการเติบโตของพนักงาน

ประสบการณ์ HR ในประเทศอาเซียนของ SCG ที่นำมาถ่ายทอดมีในหลายประเทศและหลายประเด็นที่พอจะทำให้เห็นความแตกต่างหลากหลายของสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมของแต่ละประเทศอันเป็นสิ่งสำคัญที่ HR ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อไปดำเนินธุรกิจยังประเทศนั้นๆ เริ่มที่การเลือกประเทศที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจนั้น จะต้องพิจารณาพื้นฐานของประเทศนั้นๆ ในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะของคนที่รับเข้ามาทำงาน (คนท้องถิ่น) คือ พิจารณาวัยของคนในประเทศ กล่าวคือ ต้องเลือกประเทศที่มีคนหนุ่มสาววัยทำงาน และพิจารณา GDP ของประเทศเพื่อโอกาสในการที่จะขายสินค้า

การดำเนินธุรกิจในประเทศอาเซียนของ SCG เริ่มจากประเทศลาว (สำหรับ SCG แล้ว ลาวไม่ถือเป็นต่างประเทศ แต่จะพิจารณารายละเอียดต่างๆ เช่นเดียวกับไทย) กัมพูชา และเวียดนาม ก่อนแล้วจึงขยายไปที่ เมียนมา และอินโดนีเซีย การเข้าไปทำธุรกิจในแต่ละประเทศนั้น HR ก็ต้องมีกลยุทธ์ที่ต่างกันในการไปจ้างงานคนของแต่ละประเทศด้วย โดยปกติแล้วธุรกิจของ SCG ในต่างประเทศจะมีพนักงานที่เป็นคนท้องถิ่นมากกว่าพนักงานคนไทย ซึ่งส่วนหนึ่งของแผน HR คือการพัฒนาให้คนท้องถิ่นได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่ให้ได้ขนาดที่ให้อะไรทุกอย่างแล้วถูกซื้อตัวไป รวมทั้งการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษด้วย

ส่วนประเด็นต่างๆ ที่เป็นประสบการณ์ด้าน HR ของ SCG ที่นำมาถ่ายทอด มีดังต่อไปนี้ ประเด็นการจัดหาแรงงาน เนื่องจากแต่ละประเทศมี Workforce ต่างกัน การหาคนในแต่ละประเทศจึงต่างกัน เช่น สิงคโปร์มีการศึกษาดี แต่เราจ้างไม่ได้ เมียนมามีแรงงานในตัวเมืองที่ใช้ได้คือได้รับการศึกษาดี แต่ถ้าเป็นนอกเมืองก็จะเป็นอย่างนั้น ถ้าจะหาคนเมียนมาที่มีทักษะต้องไปหาที่สิงคโปร์ อย่างหาที่เมียนมา แต่ชาวเมียนมาเหล่านี้ก็มักจะตั้งรกรากในสิงคโปร์ มีครอบครัวไปแล้ว ถ้าจะใช้ก็ต้องเอาไปทั้งครอบครัว

การรักษาคนให้อยู่กับธุรกิจขององค์กรให้ได้ ก็ต้องมีนโยบายหรือวิธีการที่แตกต่างกันตามลักษณะของกำลังแรงงานในแต่ละประเทศ *เมียนมา* จะมีความยากกว่าประเทศอื่น คือ หาคนงานก็ยาก เมื่อหามาแล้วต้องให้การศึกษาด้วย คนงานมีความซื่อสัตย์ ดังนั้นต้องส่ง (คนไทย) ที่เป็นคนใจเย็นไป ในขณะที่ถ้าต้องส่งคนไปสอนคนที่มีความรู้อยู่แล้วจะต้องส่งคนที่มีความรู้ “ทันคน” ไปด้วย *กัมพูชา* จะต้องให้ผลประโยชน์

กับพนักงานในลักษณะ “ผ่นตกหัวฟ้า” (จะใช้ Mindset แบบเดียวกับที่เข้ากับคนไทยไม่ได้ ที่มักจะให้ผลประโยชน์แบบใครทำอะไรได้มากทำน้อยได้น้อย) **อินโดนีเซีย**จะมีกำลังแรงงานที่แบ่งเป็นสองประเภท คือ คนอินโดนีเซียดั้งเดิม จะต้องรักษาคนไว้ในธุรกิจโดยการให้ทำงานที่ชอบ งานหนัก แรงงานก็จะอยู่ยาวจนถึงเกษียณ กับอีกประเภทหนึ่งคือ คนอินโดนีเซียเชื้อสายจีน จะต้องรักษาไว้โดยการหมุนเวียนสลับงานที่ให้อินโดนีเซียมี Mindset เกี่ยวกับศาสนา (อิสลาม) เป็นหลัก เช่น มีวันหยุดที่ไม่แน่นอน ไม่ใช่เพียงแค่วันหยุดสุดสัปดาห์ แต่ยังมีวันหยุดอิงกับพิธีกรรมทางศาสนาด้วย นอกจากนี้อินโดนีเซียยังมีระบบการจ้างงานที่แปลกกว่าประเทศอื่น คือในพื้นที่ 33 จังหวัดของอินโดนีเซียนั้นมีค่าจ้างไม่เท่ากัน เช่น การไปลงทุนในจาการ์ตาจะต้องขึ้นค่าแรงก่อนเมืองอื่นเสมอ ถ้าไปลงทุนต่างจังหวัดค่าแรงต่ำกว่า แต่ก็ไม่ค่อยมีโอกาสทางธุรกิจ HR จะคาดการณ์ค่าจ้างยาก ในการกำหนดค่าจ้างล่วงหน้ามักจะทำไม่ได้ ต้องทำใหม่อยู่บ่อยๆ โดยใช้การต่อรองค่าจ้างตามพื้นที่และแบ่งตามอัตราอายุอีก เช่น แบ่งตามประเภทธุรกิจ แบ่งตามเมือง การจ่ายค่าชดเชย (ในกรณีจ้างออก) ก็มาก จ่ายที่อัตราสูงสุด (ประมาณ 33 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย และคนอินโดนีเซียไม่ชอบออกจากบ้านเกิด ภูมิประเทศของอินโดนีเซียก็เกี่ยวกับการทำธุรกิจคือ อินโดนีเซียตั้งอยู่บนภูเขาไฟ การทำธุรกิจจึงต้องเลือกทำที่เมืองท่า (การตั้งโรงงาน) เพื่อลดงบประมาณ เพราะมีหินปูนเยอะ แต่ก็เสี่ยงกับสึนามิ **เวียดนาม** เป็นประเทศที่มีแรงงานวัยหนุ่มสาวมากและเป็นแรงงานที่มีทักษะสูงกว่าประเทศอื่น แต่ยากตรงที่การปฏิบัติจะต่างกับที่อื่นมาก ให้ความสำคัญกับเรื่องครอบครัวมาก แรงงานหญิงที่นี่ลาคลอดได้ถึง 6 เดือน (HR ต้องวางแผนดี ๆ) และการมอบหมายงานให้คนเวียดนามนั้นจะต้องกำหนดชัดเจนไว้ในสัญญาจ้างงานตั้งแต่แรก ไม่เช่นนั้นจะไม่ทำอะไรที่นอกเหนือจากงานของตัวเอง การให้ผลประโยชน์ต้องให้แบบไม่ตายตัว ยิ่งทำยิ่งดี ในการดูแลเรื่องรายละเอียดอื่นๆ ก็สำคัญ บางประเทศชอบการสังสรรค์เฮฮา บางประเทศชอบการดูแลครอบครัว

เช่น **ฟิลิปปินส์** จะชอบการสังสรรค์อย่างการร้องคาราโอเกะ มีเบรกเป็นอาหารหนัก เป็นต้น

ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพของคนในประเทศอาเซียน **อินโดนีเซีย** มีเผ่าหรือชาติพันธุ์จำนวนมาก และไม่ชอบย้ายถิ่นไม่ค่อยทะเลาะกัน ไม่มีเหตุการณ์รุนแรง เมียนมา มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และมากกว่าอินโดนีเซีย แต่มีลักษณะของการ “ทำให้เป็นเหมือนกัน” มาบ้างแล้ว แต่มีการทะเลาะกันบ่อย มีความเชื่อและนับถือผี **ฟิลิปปินส์** นิสัยเป็นคนสนุก แต่ชอบการแข่งขัน **เวียดนาม** พื้นฐานลักษณะนิสัย 3 F คือ 1. Face ให้เกียรติ รักษาหน้า 2. Family ให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นหลัก 3. Fighting ไม่ยอมแพ้ ดังนั้นเวลาที่จะไปบริหารคนในต่างประเทศให้คิดถึงว่า คนที่นั่นมองตัวเองอย่างไร ไม่ใช่มองอย่างที่เรา (คนไทย) มองเขา ก่อนไปให้คิดก่อนว่าเขาต่างจากเราอย่างไร จะต้องปรับเข้าหากันอย่างไร

การบริหารจัดการเหตุไม่คาดฝันและแผนการแก้ไข (Uncertainty Management & Recovery Plan) เหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือเหตุการณ์ที่ควบคุมไม่ได้มี 3 ลักษณะ คือ 1. การเมือง 2. การก่อการร้าย 3. ภัยธรรมชาติ HR ต้องมีการวางแผนรับมือและแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ SCG มีแผนอพยพสำหรับประเทศที่มีการก่อการร้าย ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วก็อย่างเช่น ที่อินโดนีเซียมีเหตุการณ์ระเบิดใกล้กับที่ตั้งของสำนักงาน SCG ที่สำคัญที่สุดก็คือเมื่อมีแผนแล้วต้องมีการซ้อมให้คนเข้าใจให้ได้ ถ้ามีแต่แผนอย่างเดียวก็ใช้ไม่ได้หนึ่งในแผนการสำหรับการรับมือเหตุการณ์กรณีไม่คาดฝันก็คือ SCG มีการเตรียมกระเป๋าถังชีพไว้สำหรับพนักงานทุกคนในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันเหล่านี้ด้วย ภายในกระเป๋าบรรจุสิ่งของต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการยังชีพ น้ำหนักรวม 7 กิโลกรัม

ท้ายสุดที่วิทยากรฝากไว้ก็คือ “ความน่าสนใจในความยากของงาน HR ที่กล่าวมานั้นก็คือ ถ้าองค์กรเราผ่านเรื่องยากๆ นี้ไปได้ เราก็จะเป็นองค์กรข้ามชาติที่มีความสุขและประสบความสำเร็จ” **A**