

"อิสรภาพ" ปัจจัยจูงใจคนทำงานรุ่นใหม่ นอกเหนือจากเงินเดือนและสวัสดิการ

บทความโดย : อาจารย์ณรงค์วิทย์ แสนทอง
วิทยากร ที่ปรึกษาและนักเขียนอิสระ

พัฒนาการของการกำหนดสิ่งจูงใจให้คนเก่งๆเข้าไปทำงานกับองค์กรเริ่มต้นจากค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) ความมั่นคงในการทำงาน (Job & Organization Security) สวัสดิการและชุดของ ผลตอบแทนโดยรวม (Total remuneration packages) แต่ในปัจจุบันและในอนาคต การมีแค่สิ่งจูงใจ ที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการอาจจะไม่เพียงพอที่จะรองรับการจูงใจ ให้คนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน และอยู่กับองค์กรนาน เพราะคนรุ่นใหม่ต้องการสิ่งที่เรียกว่า "อิสรภาพ (Freedom)" เร็วขึ้นและมากขึ้นเหตุผลที่คนรุ่นใหม่ต้องการอิสรภาพมากกว่าคนรุ่นก่อนคือ

คนรุ่นใหม่เกิดมาในยุคของข้อมูลข่าวสาร

เด็กทุกมุมโลกสามารถเข้าถึงและเรียนรู้สิ่งที่ดีที่สุดในโลกนี้ได้เหมือนกัน เช่น เขารู้ว่าคนอายุยี่สิบกว่า ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจร่ำรวยเป็นเศรษฐีภายในไม่กี่ปีโดยไม่จำเป็นต้องเกิดมาในตระกูลที่ร่ำรวยเหมือนคนรุ่นก่อนๆ ทำให้เด็กรุ่นใหม่ไม่ค่อยเอาเรื่องเวลาและอายุมาเป็นเงื่อนไขในการประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน และในชีวิตส่วนตัว

คนรุ่นใหม่เติบโตมาพร้อมกับอิสรภาพ

เราจะเห็นว่าการเลี้ยงดูของพ่อแม่รุ่นเก่ากับรุ่นใหม่แตกต่างกัน คนรุ่นเก่าเลี้ยงดูอย่างใกล้ชิด คอยชี้แนะ ชี้นำ และสั่งให้ทำหรือไม่ให้ทำอย่างละเอียดในทุกๆเรื่อง แต่พ่อแม่รุ่นใหม่เลี้ยงดูโดยให้ลูกมีอิสระมากขึ้นเพราะพ่อแม่ รุ่นใหม่ต้องทำงานไม่มีเวลามาดูแลสั่งสอนตลอดเวลา และเด็กรุ่นใหม่มีอิสรภาพในการเรียนรู้ด้วยตัวเองมากกว่า จะสอบถามพ่อแม่ เด็กอยากจะทำอะไรก็อยากจะทำอะไรก็ค้นคว้าหาได้เองจากอินเทอร์เน็ตและสื่อต่างๆถึงแม้เด็กรุ่นใหม่ ยังคงรักและเคารพพ่อแม่ไม่แตกต่างจากเด็กรุ่นเก่า แต่สิ่งที่แตกต่างคือเด็กรุ่นใหม่มีแนวโน้มจะเชื่อฟังคำสั่งสอน และความคิดเห็นของพ่อแม่ น้อยลง เพราะเขาคิดว่าเขามีความรู้มากกว่า เขามีความคิดเป็นของตัวเอง เขาคิดว่าสิ่งที่พ่อแม่พูดไม่เหมาะกับยุคสมัยของเขาแล้ว ดังนั้น เด็กรุ่นใหม่มักจะเกิดและเติบโตมาพร้อมกับอิสรภาพทางความคิด อิสรภาพในการดำรงชีวิตมาโดยตลอดจนจบการศึกษา

คนรุ่นใหม่ไม่อยากเป็นเหมือนคนรุ่นเก่า

คนรุ่นใหม่เกิดมายังเห็นพ่อแม่อายุสี่ห้าสิบยังทำงานเป็นลูกจ้างเขาอยู่และพ่อแม่ก็บ่นให้ฟังว่าอยากจะทำอะไรก็อยากจะทำอะไร เกือบกำหนด อยากจะทำอะไรก็ทำคนเดียว และเด็กก็จะเห็นว่าพ่อแม่ของเพื่อนๆที่ออกมาทำอาชีพอิสระ ประกอบธุรกิจ ส่วนตัวประสบความสำเร็จกว่าพ่อแม่ของตัวเองที่ยังทำงานเป็นลูกจ้างอยู่ ภาพเหล่านี้ทำให้เด็ก รุ่นใหม่รู้สึกที่ตัวเองต้องไม่เหมือนพ่อแม่ ต้องประสบความสำเร็จในชีวิตเร็วกว่า

ปัจจุบันหลายองค์กรกำลังประสบปัญหาในการรักษาคนเก่งๆให้อยู่กับองค์กรเนื่องจาก คนทำงานรุ่นใหม่ เขาไม่ต้องการแค่เงินเดือน สวัสดิการและตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น แต่เขาต้องการอิสรภาพที่เร็วกว่าและมากกว่า ที่องค์กรมีให้

และซ้ำร้ายกว่านั้นคือ มีธุรกิจขายตรง ขายหลายชั้น รู้ว่าจุดอ่อนของคนทำงานรุ่นใหม่คือการแสวงหาอิสรภาพ เขาก็จุดนี้มาเป็น จุดขายเพื่อดึงดูดคนเก่งๆที่ทำงานอยู่ในองค์กรออกไปทำอาชีพอิสระที่ไม่ต้องลงทุน แต่มีไฟก็สามารถประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก ตอนนี่คนรุ่นใหม่เปรียบเสมือนแมงเม่าที่กำลังบินเข้ากองไฟเพราะตกหลุม พรางของสิ่งล่อใจคือ "อิสรภาพของความสำเร็จ" ที่บอกว่าไม่ว่าคุณจะเป็นใคร แม่บ้าน นักศึกษา คนทำงาน ทุกคนสามารถประสบความสำเร็จได้เร็วกว่าตึกว่ามากกว่าอย่างแน่นอน พร้อมยกตัวอย่างคนประเภทต่างๆที่เข้ามา แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้องค์กรต่างๆประสบปัญหาคนเก่งๆกำลัง ถูกดูดออกจาก องค์กรไปยังธุรกิจที่มักจะบอกว่า "อิสระ" ทั้งๆที่ในความเป็นจริงแล้ว อิสระแค่เพียงเวลาและสถานที่ทำงานเท่านั้น แต่อิสระเทียมนั้น ถูกผูกมัดด้วยเงื่อนไขต่างๆอีกมากมายที่ดูเสมือนหนึ่งว่าไม่มีการบังคับ แต่ถ้าไม่ทำตามที่เขากำหนดคุณก็อยู่ในธุรกิจนั้นไม่ได้ หรืออยู่ได้ก็ไม่ประสบความสำเร็จ สุดท้ายคำว่าทำงานอิสระนั้นเป็นแค่คำโฆษณาที่สวยหรูเท่านั้น

ดังนั้น คงจะถึงเวลาแล้วที่องค์กรต่างๆควรจะให้ความสำคัญกับการเตรียมรับมือกับการบริหารคนทำงานรุ่นใหม่ที่ต้องการอิสรภาพในด้านต่างๆเพิ่มมากขึ้น จึงขอแนะนำแนวทางในการรับมือกับการบริหารคนบนพื้นฐานของ อิสรภาพส่วนบุคคลดังนี้

เลือกสภาพการจ้างได้

"ไม่บรรทัดไม่สามารถใช้แทนมาตรฐานทุกประเภท(เช่น ปริมาตรน้ำ ความดัน ฯลฯ) ได้ฉันใด สภาพการจ้าง แบบเดียวกันก็ไม่เหมาะสม กับการจ้างคนทุกคนได้ฉันนั้น" ที่กล่าวเช่นนี้ก็เพราะว่าสภาพการจ้างแบบเดียวกันไม่สามารถ จูงใจคนทำงานทุกสาขาอาชีพหรือคนทุกคนได้ ดังนั้น องค์กรที่ควรจะมีสัญญาจ้างหรือเงื่อนไขในการจ้างที่มี ทางเลือกเพิ่มมากขึ้นโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับยังเหมือนเดิมแต่ปลดล็อคเงื่อนไขบางอย่าง ให้เหมาะสมกับคนทำงานที่หลากหลายประเภท หลากหลายความต้องการ เช่นสามารถเลือกเวลาทำงานได้ เลือกสถานที่ เลือกลักษณะงานที่ทำ เลือกเงินเดือน เลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับตัวเองได้มากขึ้น

เลือกงานที่จะทำเองได้

คนสมัยก่อนจบการศึกษาด้านไหนมากมักจะเลือกทำงานตรงกับที่ร่ำเรียนมาและมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนสายงาน แต่คนรุ่นใหม่หลายคนอยากทำงานที่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา เพราะตอนเรียนยังไม่รู้ว่าอยากเป็นอะไร แต่พอเรียนจบ ถึงรู้ว่าชอบงานอีกแบบหนึ่ง ดังนั้น องค์กรไม่ควรกำหนดสเปคในการรับคนเข้าทำงานที่แคบเกินไป ถ้าตำแหน่งงานนั้น ไม่ใช่ตำแหน่งงานที่ต้องใช้วิชาชีพ ควรเปิดโอกาสให้คนบางคนที่มีความอยาก(ทำงาน)สูงแต่ไม่ได้จบสาขานั้นๆมา และคนรุ่นใหม่มักจะมีการเปลี่ยนความต้องการของตัวเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เวลารับคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร ในสายงานหรือตำแหน่งงานใดแล้ว ต้องมีระบบในการตรวจสอบว่าเขายังมีความสุขอยู่กับตำแหน่งงานเดิมหรือไม่ หรือเขาต้องการจะเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งอื่น เพราะบางคนเข้ามาทำงานสักสองสามปีก็พบว่า "ไม่ใช่" เขาน่าจะ เหมาะกับงานอื่นในองค์กรมากกว่าและรู้สึกอยากทำมากกว่า องค์กรควรเปิดโอกาสให้คนในองค์กรเลือกงานที่จะทำได้ แต่ถ้าไม่ต้องการให้เกิดความวุ่นวายในการเลือกและเปลี่ยนงานภายในองค์กรก็อาจจะกำหนดกฎกติกาขึ้นมารองรับก็ได้ เช่น ใครต้องการทำงานตำแหน่งอื่นให้ทำเรื่องเสนอได้ปีละหนึ่งครั้งพร้อมระบุเหตุผลที่ต้องการจะทำ และเหตุผลที่จะ ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าสามารถทำตำแหน่งงานนั้นๆได้ และทางผู้บริหารจะพิจารณาความเหมาะสมต่อไป

เลือกเส้นทางสู่ความสำเร็จได้

แต่ก่อนองค์กรเป็นผู้กำหนดว่าใครจะเติบโตไปยังตำแหน่งไหน เมื่อไหร่ แต่การบริหารคนรุ่นใหม่ให้เขาเป็น ผู้กำหนดด้วยตัวเขาเองว่าอีก 3-5 ปี ถ้าเขาทำงานอยู่กับเรา เขาต้องการเติบโตไปยังระดับไหน ตำแหน่งไหน และ เขาต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ โดยองค์กรมีหน้าที่ให้ข้อมูล สนับสนุนการพัฒนาตนเอง ของคนทำงานรุ่นใหม่ และกำหนดเงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นไปได้ และได้ผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กร กับคนทำงาน

เลือกสถานะความสัมพันธ์กับองค์กรได้

คนทำงานรุ่นก่อนมีสถานะให้เลือกอยู่เพียงไม่กี่สถานะ เช่น เป็นพนักงานประจำ เป็นพนักงานชั่วคราว เป็นพนักงานสัญญารายปี แต่คนรุ่นใหม่ต้องการทางเลือกที่มากกว่าและยืดหยุ่นกว่าคนทำงานรุ่นเก่า เช่น สามารถเลือกได้ว่าในแต่ละช่วงเวลาจะมีความสัมพันธ์กับองค์กรแบบไหน เช่น เลือกที่เป็นลูกจ้างประจำ เลือกได้ว่าจะทำงานกินค่าคอมมิชชั่น อย่างเดียว เลือกที่จะเป็นพนักงานชั่วคราว(Part-Time) เลือกรับทำงานเป็นชิ้นๆจากองค์กร เลือกเป็นผู้รับจ้าง (Outsource) เลือกที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partner) เลือกที่จะเป็นที่ปรึกษา (Advisor) และอาจจะเลือกได้ว่าจะมี ความสัมพันธ์กับองค์กรในสถานะนั้นๆ นานแค่ไหน และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานะจากรูปแบบหนึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งได้ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการลาออกของคนเก่งๆ และเพื่อป้องกันต้นทุนแรงงานขององค์กรสูงเกินกว่าความเป็นจริง เพราะไม่ว่าองค์กรจะจ้างเขาในรูปแบบไหน สิ่งที่เป็นเงื่อนไขหลักๆคือ "ผลงาน" ที่คุ้มค่า ส่วนคนทำงานคือ "อิสระ" ที่เลือกทำงานได้ตามความต้องการของชีวิตแต่ละช่วงเวลา

สรุป การบริหารคนรุ่นใหม่ไม่ใช่เรื่องยากหากองค์กรเข้าใจธรรมชาติของเขา นำเอาสิ่งที่เขาเป็นมากำหนดเป็น กลยุทธ์ในการบริหารให้เหมาะสม โดยยึดความสมดุลระหว่าง "ผลประโยชน์ขององค์กร" กับ "ความต้องการของ คนทำงาน" ซึ่งนอกจากผลตอบแทนที่คุ้มค่า ความก้าวหน้าที่เลือกได้แล้ว คนรุ่นใหม่มีความต้องการเรื่อง "อิสรภาพ ในชีวิต" เพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นองค์กรไหนต้องการบริหารคนรุ่นใหม่ให้ได้อย่างใจและผลงาน คงต้องเตรียมตัวปรับเปลี่ยน กลยุทธ์การบริหาร คนตั้งแต่เริ่มจ้างคนจนถึงการพ้นสภาพไปจากองค์กรเสียใหม่ตั้งแต่ตอนนี้ ถ้าองค์กรไหนปรับตัวรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า น่าจะสร้างความได้เปรียบในการบริหารคนรุ่นใหม่ในอนาคตได้ดีกว่าอย่าง แน่นนอน