

การบริหารกำลังคนแบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ถ้าพูดถึงกระบวนการในการบริหารแรงงานในบ้านเราแล้ว จะพบว่ายังมีการบริหารแบบแยกส่วนอยู่มาก ฝ่ายรัฐบาลก็เน้นการผลิตบุคลากรตามแผนตามนโยบาย ซึ่งบางครั้งไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน บางสาขาวิชามีคนตกงานเยอะ บางสาขาวิชาขาดตลาด ในขณะที่ภาคเอกชนหรือผู้ใช้แรงงาน มักจะคำนึงถึงแต่ประโยชน์ของตัวเองคือ ทำอย่างไรจึงจะได้คนเก่งคนดีและอยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่งจุดนี้คงไปโทษเขาไม่ได้หรอกนะครับ เพราะธุรกิจมักจะคิดถึง “ต้นทุน-กำไร” อยู่ในสายเลือดอยู่แล้ว ดังนั้น ในเมื่อเขาลงทุนหาคนและพัฒนาคนแล้ว เขาก็น่าจะได้ใช้ประโยชน์จากคน ๆ นั้นอย่างเต็มที่

ถ้าสังเกตให้ดีจะเห็นว่าถ้าเมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรรู้ว่าคน ๆ หนึ่งกำลังจะออกจากงานเพื่อไปทำงานที่บริษัทอื่น หรือออกไปทำธุรกิจส่วนตัวแล้ว องค์กรจะหยุดการพัฒนาคน ๆ นั้นทันที ถ้าเขายื่นใบลาออกล่วงหน้า 1 เดือน ใน 1 เดือนนั้น เขาจะหยุดการพัฒนาทันที ถ้าเขายื่นใบลาออกหรือแจ้งความประสงค์จะออกจากงาน 6 เดือน เพราะหวังดีว่าองค์กรจะต้องใช้เวลาหาคน ความหวังดีของเขาคือการลงโทษตัวเอง เพราะนับแต่วันที่เขายื่นใบลาออกหรือนับแต่วันที่องค์กรรู้ว่าเขาจะลาออก เขาจะหมดโอกาสในการพัฒนาตัวเองทันที บางคนได้รับอนุมัติไปอบรมสัมมนาภายนอกเรียบร้อยแล้ว การสัมมนาก็ถูกยกเลิกไป

ลองคิดดูให้ดีๆ ว่าคุณคิดว่า ถ้าทุกองค์กรทำแบบนี้หมด จะเกิดอะไรขึ้นกับภาพรวมของแรงงานในประเทศไทย นั่นหมายถึงว่าการพัฒนาศักยภาพของแรงงานของเราจะมีการสะดุดและขาดตอนอยู่ตลอดเวลา คนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ผมอยากจะทำให้เห็นในวันนี้คือ อยากให้ทุกคนมองการบริหารกำลังคน(แรงงาน)ในภาพกว้างมากยิ่งขึ้น ให้เรามองการบริหารแรงงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ นั่นก็คือทำอย่างไรจึงจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับแรงงานที่มีอยู่ได้ มูลค่าเพิ่มในที่นี้หมายถึงมูลค่าโดยภาพรวมของกระบวนการแรงงาน และสุดท้ายมูลค่าเพิ่มนั้นจะกระจายไปสู่ทุกส่วนของกระบวนการ เหมือนกับการที่เราณรงศ์ให้คนประหยัดพลังงานไฟฟ้า ถ้าการใช้ไฟฟ้าในภาพรวมลดลง แล้วสุดท้ายก็จะส่งผลดีต่อต้นทุนการผลิตไฟฟ้า และส่งผลกระทบต่อราคาไฟฟ้าของผู้ใช้แต่ละคนนั่นเอง

ผมอยากให้ผู้่านลองมองภาพ ๆ หนึ่งที่เกิดขึ้นในหลายองค์กรคือ คนหลายคนทำงานกับองค์กรมานานมีประสบการณ์และความรู้ความสามารถมาก แต่เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสที่จะเติบโตขึ้นไปเป็นผู้บริหารน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย ผมอยากถามว่าถ้าคน ๆ นี้มีระดับความสามารถในระดับ 10 แต่องค์กรบังคับให้เขานำออกมาใช้งานเพียง 5 แล้ว ท่านผู้อ่านคิดว่า “คุ้มหรือไม่คุ้ม” ครับแน่นอนทุกคนย่อมตอบว่าไม่คุ้ม ความสามารถของคนที่มีอยู่ก็ไม่แตกต่างอะไรจากกำลังการผลิตของเครื่องจักร ถ้าเรามีเครื่องจักรอยู่เครื่องหนึ่งมีกำลังการผลิต 100 ตันต่อ

วัน แต่ปัจจุบันเราใช้เพียง 50 ตันต่อวัน ในแง่ของบัญชีและการเงินอาจจะไม่ถือว่าขาดทุนเพราะมูลค่าของสินทรัพย์ซึ่งเป็นเครื่องจักรยังอยู่ครบ แต่ถ้าเรามองในแง่ของเศรษฐศาสตร์แล้ว จะพบว่าเราสูญเสียมากคือ สูญเสียโอกาสที่จะเอาเงินที่ซื้อเครื่องจักรเครื่องนี้ไปลงทุนทำอย่างอื่น สูญเสียโอกาสในการผลิตสินค้าที่ควรจะได้มากกว่านี้

การบริหารคน โดยเฉพาะการใช้คนในแต่ละองค์กรมักจะใช้คนไม่คุ้มค่า คนบางคนน่าจะเติบโตก้าวหน้าได้ดีในองค์กรอื่น แต่องค์กรของเรา ก็พยายามรักษาไม่ให้เขาออกไปอยู่ที่อื่น ทุกองค์กรคิดอย่างนี้ทำอย่างนี้กันหมด แล้วถ้าเราต้องการคนเก่ง ๆ มาดำรงตำแหน่งดี ๆ ในองค์กรเรา เราคิดว่าเราจะได้คนที่ต้องการหรือไม่ ในเมื่อทุกคนไม่ยอมปล่อยให้คนเก่ง ๆ ออกมา ชอบเก็บสะสมคนเก่าและเก่งเหมือนกับเด็กเก็บของเล่นเก่า ๆ ที่ไม่ได้เล่นแล้ว ถ้าตัวเองไม่ได้ใช้แล้วก็ไม่เป็นไร แต่ก็ไม่ต้องทำให้คนอื่นเอาไปใช้เหมือนกัน

ผมอยากเสนอแนวคิดในการบริหารกำลังคนแบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ดังนี้

- **จัดตั้งหน่วยงานบริหารกำลังคนแบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์**

หน่วยงานนี้น่าจะทำหน้าที่คล้าย ๆ กับฝ่ายบัญชีที่ต้องดูแลสินทรัพย์ขององค์กร แต่แทนที่จะดูแลสินทรัพย์ที่เป็นวัตถุก็มาดูแลสินทรัพย์ที่อยู่ในตัวคนแทน ในขณะที่เดียวกันก็ทำหน้าที่เหมือนกับฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายที่ต้องจัดสรรทรัพยากรคนให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา หน่วยงานนี้อาจจะต้องจัดทำทะเบียนทุนปัญญาว่าแต่ละคนนั้นมีมูลค่าเท่าไร ปัจจุบันถูกนำออกมาใช้เหมาะสมกับมูลค่าที่มีอยู่หรือไม่ และในแต่ละปีเขามีมูลค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่าไร เราควรจะจัดสรรกำลังคนใหม่หรือไม่ หรือควรจะจำหน่ายเขาออกไปองค์กรอื่น (เหมือนกับการซื้อขายตัวนักฟุตบอล คงจะดีเหมือนกันนะครับ เพราะนอกจากลดต้นทุนลงแล้ว ยังมีรายได้เพิ่มขึ้นอีก) ผมคิดว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการจัดสรรกำลังคนในปัจจุบันนี้ทำหน้าที่เพียงจัดคนให้พอกับงานเพียงอย่างเดียว คงไม่ได้ไปอีกต่อไปนะครับ ต้องดูว่าจัดสรรไปแล้วเกิดมูลค่าเพิ่มหรือไม่มากนักเลยทีเดียว

- **การส่งเสริมให้มีการเร่งการไหลเวียนของกำลังคน (Manpower Flow)**

เงินมูลค่า 10 บาท ถ้าเข้าไปหมุนในตลาด 10 ครั้ง ก็จะมีมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ 100 บาท ผมอยาก ให้ลองนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารกำลังคนบ้าง ถึงแม้จะไม่ตรงกันร้อยเปอร์เซ็นต์ก็พอที่จะเทียบเคียงกันได้ เพราะถ้าคนที่มีความสามารถสามารถทำงานในระดับผู้จัดการได้ แต่ปัจจุบันทำงานอยู่เพียงระดับซูเปอร์ไวเซอร์ ถ้าไม่นำเขาออกมาหมุนในตลาดบ้างมูลค่าของเขาก็จะด้อยลงไปเรื่อย ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับอายุงานที่เพิ่มขึ้นทุกปีและเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นทุกปี ผมคิดว่าบริษัทต่าง ๆ น่าจะร่วมมือกันแล้วลองมานั่งวางแผนกันดูว่าในแต่ละองค์กรมีใครตำแหน่งไหนบ้างที่น่าจะพอนำมาแลกเปลี่ยนหรือถ่ายเทกันได้ เช่น บริษัท ก.มีหัวหน้างานคนหนึ่งเก่งพอที่จะเป็นผู้จัดการได้ แต่ไม่มีตำแหน่งให้เขา ในขณะที่บริษัท ข. ต้องการคนมาเป็นผู้จัดการ และมีคนที่มีศักยภาพเก่งพอที่จะเป็นหัวหน้างานได้ ก็อาจจะนำมาแลกเปลี่ยนกันได้

- **การเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร (Attitude Change)**

เราควรจะเตรียมพัฒนาทัศนคติของคนทำงานเสียใหม่ว่าการเปลี่ยนงานเป็นเรื่องธรรมดา เพราะในอนาคตการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงครอบคลุมอยู่แค่การเปลี่ยนงาน เพราะในอนาคตการเปลี่ยนแปลง จะอยู่คู่กับเราตลอดเวลา วันดีคืนดีเราไม่เปลี่ยนงาน แต่งานจะเปลี่ยนเรา ทำงานอยู่องค์กรเดิม แต่เปลี่ยนผู้ถือหุ้นใหม่ เปลี่ยนผู้บริหารชุดใหม่ก็คงไม่

แตกต่างกันไปจากการเปลี่ยนงาน เราต้องสอนบุคลากรให้คิดเชิงเศรษฐศาสตร์ให้เป็น โอกาสและศักยภาพของสมอง ต้องไปด้วยกัน ไม่ใช่ ตอนที่สมองกำลังเบ่งบาน เราไม่อยากจะเปลี่ยนงาน แต่เมื่อถึงวันที่สมองเราด้อยค่าลง เราอยากจะมีเงินเดือนเยอะ ๆ ตำแหน่งสูง ๆ (เพราะเริ่มมีภาระเยอะขึ้น) คงเป็นไปได้ยากนะครับ

สรุป การบริหารกำลังคนแบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ที่แท้จริงคือ การบริหารมูลค่าของกำลังคนให้เหมาะสมกับมูลค่าของงานนั่นเอง และอยากให้มองภาพรวมของทั้งระบบในวงจรของแรงงาน เราอาจจะลงทุนพัฒนาคนวันนี้ เพื่อให้คนอื่นใช้ในวันพรุ่งนี้ แต่อย่าลืมสิครับว่าวันมะรืนนี้เราอาจจะได้คนเก่ง ๆ ที่คนอื่นเขาพัฒนามาให้เราพร้อมใช้งานแล้วก็ได้ ผมอยากจะฝากข้อคิดไว้ให้ท่านผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรเรื่องหนึ่งนะครับ เรื่องมีอยู่ว่า ลุงคนหนึ่งอายุ 80 ปีแล้ว แกกำลังปลูกทุเรียนอยู่ที่หลังบ้าน มีเพื่อนบ้านเดินมาแซวว่า “ลุง ๆ ปลูกทุเรียนไปทำไม แล้วจะอยู่กินเหวอเนี่ย” เขาหมายถึงอายุขนาดนี้แล้ว ปลูกไปก็คงไม่ได้กินหรอก แต่ลุงคนนี้พูดตอบไปว่า “ผมคงไม่ได้กินหรอก แต่ผมปลูกไว้ให้คนรุ่นต่อ ๆ ไปได้กินกัน เพราะทุเรียนที่ผมได้กินมาตลอดชีวิตนี้ มันเป็นทุเรียนที่คนรุ่นก่อน ๆ ปลูกไว้ทั้งนั้นเลย” จากข้อคิดในเรื่องนี้ผมอยากให้ผู้บริหารทุกองค์กรเปิดกว้างในการพัฒนาคน อย่าหวังผลเพียงระยะสั้น แต่ต้องคำนึงถึงผลระยะยาว และคำนึงถึงศักยภาพในการแข่งขันระดับประเทศ เพราะถ้าประเทศเรามีศักยภาพในการแข่งขันต่ำ ต่อให้ธุรกิจของเราจะดีขนาดไหนก็คงจะแข่งขันกับเขาลำบากนะครับ ช่วงนี้ก็ใกล้ถึงช่วงฟุตบอลโลกแล้ว ผมอยากให้ลองคิดดูนะครับว่าถ้า (บริษัท) เราเป็นศูนย์หน้าแล้วเราเก่งอยู่คนเดียว แต่ทีม (บริษัทอื่นอาจจะเป็นคู่แข่ง) คู่แข่งขัน ผู้ชายวัตุดิบ) ของเราในภาพรวมไม่เก่ง (ห่วย) แล้วความเก่งของเราจะช่วยให้ทีมเราชนะได้หรือไม่....วันนี้ขอจบเพียงแค่นี้ก่อนนะครับ มิฉะนั้นเดี๋ยวจะเลยเถิดไปถึงเรื่องพนันบอลของท่าน มท.1...สวัสดิ์ครับ