

องค์กรที่คนเก่งรุ่นใหม่อยากอยู่นาน



บทความโดย : อาจารย์ณรงค์วิทย์ แสนทอง

ในช่วงหนึ่งปัญหาใหญ่ขององค์กรต่างๆคือ “หาคนเก่งยาก” จึงทำให้เกิดธุรกิจนายหน้าสรรหาคadreหรือที่เรียกกันว่า Head hunter หรือ Recruitment agency เยอะแยะมากมาย ซึ่งก็พอช่วยทำให้ปัญหาการหาคนเก่งลดลงไปได้ระดับหนึ่ง นอกจากนี้ความทันสมัยของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ทำให้คนทำงานเข้าถึงองค์กรและองค์กรเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการทำได้ง่ายขึ้น ปัญหาการหาคนเก่งให้เจอจึงไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

แต่ในปัจจุบันและอนาคตปัญหาที่ใหญ่กว่าและยากกว่าการหาคนเก่งๆมาร่วมงานคือ “การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนานๆ” เพราะคนรุ่นใหม่เกิดมาพร้อมกับความสะดวกสบายทำให้คนรุ่นใหม่ลักษณะแตกต่างจากคนรุ่นก่อนๆหลายอย่างเช่น

- ชอบเรียนรู้ด้วยตัวเองมากกว่าการให้คนอื่นสอน เพราะเด็กรุ่นใหม่ไม่เคยถามพ่อแม่ว่าเล่นเกมอย่างไร แต่เขาจะใช้วิธีเรียนรู้ด้วยตัวเองมาตั้งแต่เด็ก
- อยากประสบความสำเร็จเร็วกว่ามากกว่าคนรุ่นก่อนและคนรุ่นเดียวกัน เพราะมีคนรุ่นใหม่ๆที่ประสบความสำเร็จทั้งๆที่อายุน้อยเป็นไอดอลหรือเป็นโมเดลออกมากระตุ้นอยู่ตลอดเวลา
- อยากทำงานสบายแต่ได้เงินเดือนมีชื่อเสียง จะเห็นได้จากการประกวดร้องเพลง การแสดงที่คนชนะมักจะได้รับเงินรางวัลมากมายเมื่อเทียบกับวัยวุฒิและคุณวุฒิในขณะนั้น
- อยากเกษียณจากการเป็นลูกจ้างเร็วๆ เพราะต้องการอิสรภาพทางการเงินและการงาน อีกทั้งยังมีธุรกิจบางประเภทกระตุ้น(หลอกล่อ)ให้คนทำงานกินเงินเดือนอยากออกไปทำอาชีพอิสระ
- ไม่ชอบอะไรที่จำเจซ้ำซาก เพราะเขาเกิดมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การทำอะไรซ้ำ ๆ ซาก ๆ เขารู้สึกว่าไม่พัฒนาไม่ก้าวหน้า ไม่ทันคนอื่น ดูได้จากการที่เด็กรุ่นใหม่ชอบเปลี่ยนมือถือ คอมพิวเตอร์ ทั้งๆที่รุ่นเดิมก็ยังใช้ได้อยู่
- ชอบสังคมออนไลน์มากกว่าสังคมแบบดั้งเดิม เนื่องจากสังคมออนไลน์จะปิดจะเปิดเมื่อไหร่ก็ได้ตามใจ ชอบ จะแสดงตัวตนจริงหรือตัวตนปลอมก็ได้ จะติดต่อกับสังคมไหนก็ได้ทั่วโลก ติดต่อกันได้มากกว่าหนึ่งสังคม
- ชอบให้เทคโนโลยี คนอื่น หรือเงินทำงานแทนการทำงานหาเงิน ทุกคนคิดนี้กำลังมาแรงเพราะเด็กรุ่นใหม่เคยชินกับการทำอะไรในช่วงแรกๆแล้วให้ความสำเร็จนั้นทำงานต่อไป
- ชอบทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน เพราะเขารู้สึกว่าการใช้เวลาไปกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นเรื่องที่ไม่คุ้มค่า จะเห็นว่าไม่มีเด็กรุ่นใหม่คนไหนเปิดหน้าจอบคอมพิวเตอร์เพียงหน้าจอบเดียวหรือเพจเดียว จะเปิด เปิด Facebook เปิดหน้าจอบทำงาน เปิดมือถือ เปิด BB ในเวลาเดียวกัน

ทั้งหมดนี้เพียงตัวอย่างที่จะช่วยให้องค์กรรู้จัก รู้ทันและเข้าใจคนรุ่นใหม่ให้มากยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารและองค์กรส่วนใหญ่ยังเป็นช่วงเชื่อมต่อระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ หากผู้บริหารหรือองค์กรใดยังคงเป็นแบบอนุรักษ์นิยมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยเข้าใจ ไม่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับคนรุ่นใหม่ องค์กรนั้นๆ อาจจะต้องถูกทอดทิ้งให้อยู่กับอดีตอย่างแน่นอน

จากการที่ได้เข้าไปสัมผัสกับองค์กรต่างๆ เรื่องแนวทางหรือกลยุทธ์การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่หลุดกรอบของความคิดแบบเดิมๆ เช่น

- คิดว่าถ้าเพิ่มเงินเดือนผลตอบแทน สวัสดิการจะช่วยให้สามารถรักษาคนเก่งให้อยู่ยาวนานได้
- ถ้าทำให้เขาเติบโตเร็วจะช่วยให้เขาอยู่กับองค์กรนานขึ้น
- ถ้าให้เขาทำงานที่ชอบเขาน่าจะอยู่ได้นานกว่า
- ถ้ามีสวัสดิการที่ครอบคลุมถึงครอบครัวน่าจะทำให้เขาอยู่กับเรานาน
- ฯลฯ

ซึ่งผลที่ได้มักจะสวนทางกันคือ “ยิ่งให้ยิ่งเสีย” เช่น ยิ่งเพิ่มสวัสดิการยิ่งสร้างดีมานด์ไม่รู้จบยิ่งเพิ่มเงินเดือนยิ่งไปเร็วยิ่งทำให้เขาไปจากเราเร็วขึ้นกว่าเดิม สุดท้ายการรักษาคนเก่งรุ่นใหม่ด้วยกลยุทธ์ที่เกิดจากกรอบแนวคิดของคนรุ่นเก่าก็ไม่ได้ผลอย่างแน่นอน ไม่ใช่ว่ากลยุทธ์ไม่ดี แต่เป็นเพราะแนวคิดในการบริหารคนรุ่นใหม่ไม่เหมาะสมนั่นเอง เหมือนกับคนที่กำลังหิวน้ำมา แต่เรากลับเอาทองคำไปให้เขาแม้จะให้มากเพียงใดก็ยังไม่ตรงกับใจที่เขาต้องการอยู่ดี

ในเมื่อองค์กรไม่สามารถหยุดกระแสการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิด และแนวทางการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ได้ สิ่งสำคัญคือองค์กรต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรที่คนรุ่นใหม่ต้องการเข้ามาร่วมงานและทำงานกับองค์กรนานกว่า คนรุ่นใหม่ต้องการทำงานกับองค์กรที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- Job menu

คนรุ่นใหม่อยากเลือกทำเฉพาะงานที่ตัวเองชอบ คนรุ่นใหม่ไม่มีความอดทนทำกับงานที่ไม่ชอบ และไม่ชอบ ให้ใครบังคับเลือก ดังนั้น องค์กรควรจะกำหนดเมนูของงาน(Job menu) ให้คนทำงานสามารถเลือกทำเฉพาะ สิ่งที่ตัวเองชอบ ถนัดและอยากทำเท่านั้น เหมือนการเข้าไปร้านอาหารที่มีเมนูให้ลูกค้าเลือกเฉพาะสิ่งที่ตัวเองชอบเท่านั้น และในแต่ละปีอาจจะให้คนทำงานเลือกใหม่ได้ว่าปีหน้าอยากจะทำงานในเมนูไหน ปัญหาที่ องค์กรจะต้องทำระบบขึ้นมารองรับคือ จะบริหารจัดการอย่างไรกับเมื่องานที่คนเลือกทำน้อย จะทำอย่างไรกับเมื่องานที่คนเลือกทำเยอะ ถ้าจะให้ดีกว่านี้คือ ทำเหมือนร้านอาหารตามสั่ง ที่คนทำงานสามารถสั่งนอกเหนือจากเมนูที่กำหนดไว้ได้

- Self-employed

คนรุ่นใหม่อยากเลือกเงื่อนไขการจ้างด้วยตัวเอง เพราะคนรุ่นใหม่มีความหลากหลายของตัวตนมากกว่าคนรุ่นเก่า จะใช้เงื่อนไขการจ้างแบบเดียวกันคงเป็นไปได้ ดังนั้น คนรุ่นใหม่อยากจะทำเงื่อนไขการจ้างด้วยตัวเอง เช่น จ้างในบางเวลา(Part-time) จ้างเป็นรายเดือน จ้างเป็นวันๆ จ้างเป็นสัปดาห์ จ้างวันเว้นวัน จ้างเป็นพนักงานประจำ จ้างเป็นราย

ขึ้นงาน จ้างเป็นผู้บริหารโครงการ และคนรุ่นใหม่ อยากจะเป็นผู้กำหนดวัน เวลา สถานที่ในการทำงานได้ด้วยตัวเอง เพราะงานบางงานทำอยู่ที่ไหนในโลกนี้ก็ได้ผลงานเหมือนกัน งานบางอย่างไม่ต้องเข้ามาทำงานก็ได้ งานบางอย่างไม่จำเป็นต้องทำทุกวันก็ได้ งานบางอย่างไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในระหว่างทำงานก็ได้ งานบางอย่างสามารถควบคุมแบบปริมาตรทางไกลได้ ปัญหาที่องค์กรต้องมีระบบรองรับคือ ระบบการควบคุมเพื่อให้ได้ผลงานครบถ้วนตามที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด และการรองรับการบริหารจัดการที่มีเงื่อนไขการจ้างที่หลากหลายเป็นรายบุคคล

- Self-Career Planning

คนรุ่นใหม่ต้องการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพด้วยตัวเอง ดังนั้น เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) แบบเดิมที่องค์กรมีต่อไปจะใช้ไม่ได้ผลเพราะคนต้องการเส้นทางที่หลากหลายกว่าที่ องค์กรจัดทำให้ไว้ให้ องค์กรควรมอบหน้าที่นี้ให้คนทำงานรุ่นใหม่เป็นคนรับผิดชอบเองว่าเขาอยากจะเป็นอะไรเมื่อไหร่ เขาจะพัฒนาตนเองเรื่องอะไรบ้าง อย่างไร ทำไม่องค์กรควรจะโปรโมทเขาเขาจะให้อะไรเพื่อเป็นการตอบแทนองค์กรให้เหมาะสมกับหน้าที่การทำงานที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้นในแต่ละปี คนทำงานต้องเป็นคนนำเสนอว่าต้องการก้าวหน้าในอาชีพอย่างไร เช่น ต้องการทำงานเพิ่มขึ้นต้องการรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ต้องการงานที่สูงขึ้น ต้องการงานที่ยากขึ้น ฯลฯ เพื่อให้องค์กรพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ และหากคนรุ่นใหม่ที่ต้องการทำธุรกิจส่วนตัว ต้องการงานอิสระเปิดโอกาสให้นำเสนอต่อองค์กรดูก่อนว่าสิ่งที่เขาต้องการนั้นองค์กรตอบสนองได้หรือไม่ เช่น มีทางเลือกให้เปลี่ยนสถานะจากลูกจ้างเป็น Business partner เป็นผู้ถือหุ้น เป็นกรรมการบริหาร เป็นที่ปรึกษาเป็นเอเจนต์ เป็นผู้ขาย เป็นผู้รับเหมาช่วง เป็นลูกค้า ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองความฝันในชีวิตของคนทำงานและป้องกันไม่ให้เกิดคนเก่งๆออกไปอยู่กับคู่แข่งหรือออกไปทำธุรกิจแข่งกับองค์กร และสุดท้ายคือช่วยป้องกันไม่ให้เกิดคนเก่งมีความสามารถไปล้มเหลวจากการทำธุรกิจส่วนตัว หรือโดนหลอกออกไปทำธุรกิจที่ขอบโฆษณาว่าอิสระ รวยเร็ว ไม่ต้องทำงานเพราะมีระบบ มีทีมทำงานแทนทั้งหมดนี้เป็นเพียงตัวอย่างเพื่อกระตุ้นแนวคิดให้องค์กรต่างๆที่อยู่ระหว่างรอยต่อของคนรุ่นเก่าคนรุ่นกลางและคนรุ่นใหม่ได้ตระหนักและเห็นว่าองค์กรในอนาคตที่เหมาะสมกับกระแสของคนรุ่นใหม่นั้นน่าจะมีหน้าตาแบบไหน หากองค์กรไหนคิดว่ายังไม่พร้อมก็ไม่เป็นไร หากองค์กรไหนคิดว่าต้องเปลี่ยนแต่ไม่ใช่ตอนนี้ก็ได้ มีเวลาคิดมีเวลาเตรียมรับมือ หากองค์กรไหนคิดว่าตอนนี้กำลังประสบปัญหาในการบริหารคนรุ่นใหม่อยู่ก็อาจจะลองนำเอาแนวคิดนี้ไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเลยก็ได้ ผมเชื่อว่าเราคงไปด้านหรือเปลี่ยนแปลงความเชื่อ แนวคิดและวิถีการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ไม่ได้ มีทางเดียวคือการปรับองค์กรเพื่อให้เป็น “องค์กรที่คนรุ่นใหม่อยากจะทำร่วมด้วย” จะเป็นทางออกและทางเลือกที่เหมาะสมกว่า