Re-Frame HR: การเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริหารบุคลากรยุคใหม่

บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ถ้าถามคนที่เป็นลูกจ้างหรือมนุษย์เงินเดือนว่าใครอยากประกอบธุรกิจส่วนตัวบ้าง ถึงแม้จะไม่สามารถบอกได้ชัดเจนว่ากี่เปอร์เซ็นต์ที่ตอบว่าจะทำธุรกิจส่วนตัว แต่...รับรองได้ว่าสัดส่วนลูกจ้างที่อยากจะทำธุรกิจส่วนตัวมากกว่าคนที่ตั้งใจจะเป็นลูกจ้างไปตลอดชีวิตอย่างแน่นอน ยิ่งในยุคนี้และแนวโน้มในอนาคต นักศึกษาที่จบใหม่เขาเริ่มคิดที่จะทำธุรกิจส่วนตัวกันตั้งแต่อยู่ในมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เพิ่งมาคิดตอนเป็นลูกจ้าง เราจะเห็นว่าเดี๋ยวนี้การส่งเสริมให้นักศึกษาทำธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือที่เรียกกันว่า SME ได้เริ่มรุกเข้าไปในมหาวิทยาลัยกันมากขึ้นแล้ว ดังนั้น คนรุ่นใหม่เขาไม่เพียงแต่คิดจะทำธุรกิจเพราะเห็นรุ่นก่อนๆทำแล้วอยากจะทำตามแล้วเท่านั้น แต่เขามีแนวคิด ทัศนคติ และวัฒนธรรมใหม่กันมาตั้งแต่ยังไม่จบการศึกษา ดังนั้นเมื่อว่าที่แรงงานส่วนใหญ่เขาอยากจะทำธุรกิจส่วนตัวตั้งแต่สมัยเรียน แต่ อาจจะติดขัดด้วยปัญหาด้านประสบการณ์ เงินทุน หรือโอกาส เขาจึงตั้งใจที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรเพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เมื่อเขามีความพร้อม แน่นอนว่าวันหนึ่งเขาก็ต้องกระโดดออกจากการเป็นลูกจ้างไปสู่การทำธุรกิจส่วนตัว ทั้งที่เป็นอาชีพอิสระหรือผู้ประกอบการเอง

ในเมื่อกระแสของแนวคิดของคนรุ่นใหม่กำลังไหลไปทางนี้ และดูท่าทีจะไหลแรงขึ้นเรื่อยๆ ผมรับรองได้ว่าองค์กรต่างๆที่ต้องการรักษาคนให้อยู่กับองค์กรให้ได้นานๆเหมือนสมัยก่อนนั้นๆ อาจจะต้องทุ่มเททรัพยากร ทุ่มเทพลังภายในและพลังภายนอกมากยิ่งขึ้น ทุกองค์กรต้องแข่งขันกันดึงดูดและรักษาคนเก่งๆคนดีๆกันไว้ทั้งนั้น อีกไม่นานต้นทุนการบริหารคนของเราก็จะสูงขึ้นเรื่อยๆ จนไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ ถึงตอนนั้นจะเกิดอะไรขึ้น ผมคิดว่าคงจะไม่แตกต่างอะไรกับการที่ผู้ประกอบการแข่งกันลดราคาสินค้า เมื่อแข่งกันมากขึ้น ราคาก็ลดลงๆ เมื่อไปถึงจุดๆหนึ่งสภาวะการแข่งขันถึงทางตัน(การแข่งขันอิ่มตัว) ณ จุดนั้นก็ต้องมีบางส่วนต้องออกจากเวทีการแข่งขันไปหรือไม่ก็เจ็บตัวกันทุกฝ่าย

องค์กรใดที่มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์พูดคุยโน้มน้าว จูงใจไม่ให้คนที่ตัดสินใจลาออกเปลี่ยนใจให้อยู่ต่อ ผมอยากจะให้ข้อสังเกตว่าถึงแม้เราจะประสบความสำเร็จในการคุยให้เขาเปลี่ยนใจได้ในครั้งนั้น แต่ก็ไม่มีอะไรมีรับรองได้ว่าเขาจะไม่คิดที่จะออกไปจากองค์กรของเราอีก ยิ่งองค์กรไหนเปลี่ยนใจคนที่กำลังจะลาออกด้วยการเสนอปรับเงินเดือนเพิ่ม ให้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ปัญหาที่จะติดตามมาคือ เกิดผลกระทบต่อการบริหารผลตอบแทนภายในองค์กร และส่วนใหญ่แล้วคนที่เคยยื่นใบลาออกนั้น มักจะนำผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นนั้นไปเป็นโอกาสในการเสนอขอผลตอบแทนจากองค์กรใหม่ที่เขาต้องการจะไป บางครั้งทั้งองค์เก่าและองค์กรใหม่ที่จะไปมีการแข่งขันสู้ราคากันเหมือน

การประมูลตัว ที่เก่าเขาปรับให้เพิ่มเท่านั้นเท่านี้ ที่ใหม่บอกจะให้เท่านี้เท่านั้น แข่งกันไปแข่งกันมา คนที่ได้ประโยชน์ระยะสั้นคือพนักงาน คนที่เสียประโยชน์คือองค์กรที่จ่ายมากกว่า(บางครั้งเกินความสามารถจริง) ไม่ต่างอะไรกับการปั่นหุ้น ทั้งๆ ที่มูลค่าความสามารถที่แท้จริงของพนักงานคนนั้นอาจจะอยู่ที่ประมาณเดือนละสองหมื่น แต่ราคาตลาดอาจจะกระชากไปอยู่ที่สี่ห้าหมื่นบาท

เมื่อความสามารถจริงต่ำกว่าราคาตลาดแล้ว ปัญหาที่จะติดตามมาในระยะยาวของพนักงานคือทำงานได้ต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวัง เพราะเขาคาดหวังเท่ากับค่าจ้างที่จ่ายไป จึงทำให้คนคนทำงานหลายคนต้องเปลี่ยนงานบ่อยๆ เพราะทำงานไม่คุ้มค่ากับราคาที่จ้างมา พอเปลี่ยนงานใหม่ คนส่วนใหญ่ก็ยังคงขอเงินเดือนเท่ากับหรือมากกว่าเดิม ยิ่งทำให้ปัญหาทำงานไม่คุ้มค่ายิ่งมากขึ้นเรื่อยๆ สุดท้ายก็ต้องหลุดจากวงโคจรของการเป็นลูกจ้างไปโดยอัตโนมัติ

เมื่อสถานการณ์ด้านการจ้างงานและแนวคิดของคนทำงานรุ่นใหม่เปลี่ยนไปแบบนี้แล้ว ผมคิดว่าองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารคนครั้งใหญ่ ถ้าเป็นธุรกิจรถยนต์ก็คงต้องเรียกว่า "Major Change" ใช่มั๊ยครับ คือเปลี่ยนโมเดล เปลี่ยนรูปแบบเกือบทั้งระบบ ต่างไปจากโมเดลเดิม ประเด็นที่องค์กรต่างๆน่าจะนำมาพิจารณาในการบริหารคนคือ ในเมื่อเราไม่สามารถต้านทาน ยับยั้ง หรือป้องกันปัญหาการลาออกไปทำธุรกิจส่วนตัวของคนทำงานรุ่นใหม่ได้ ทำไมเราไม่อาศัยวิกฤติตรงนี้เปลี่ยนให้มาเป็นโอกาสต่อองค์กรละครับ องค์กรต่างๆจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารคนอยู่ต่อไป แต่ควรจะเปลี่ยนกรอบแนวคิด เปลี่ยนมุมมองเสียใหม่นะครับ

ในฐานะที่เคยเป็นลูกจ้างมาก่อน และคิดว่าเพื่อนๆที่ยังคงทำงานเป็นลูกจ้างกันอยู่ในปัจจุบันเขาอยากจะทำงานกับองค์กรแบบไหน องค์กรที่คนอยากจะทำงานด้วยในปัจจุบันไม่ใช่องค์กรที่มีสวัสดิการดี เพราะเดี๋ยวนี้ถึงเราไม่ทำงานเราก็พอมีประกันสังคมดูแลอยู่ ตอนนี้ถึงแม้เราไม่ได้ทำงานบริษัทก็สามารถทำประกันอุบัติเหตุเอื้ออาทรได้ คนทำงานสมัยนี้คิดว่าไม่จำเป็นต้องไปง้อสวัสดิการเหล่านี้จากองค์กรก็ได้ ไม่เหมือนสมัยก่อนเราจะไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ถ้าเราไม่เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างเองซน สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างที่จะเป็นสัญญาณเตือนภัยให้องค์กรต่างๆต้องมานั่งคิดทบทวนเรื่องเหล่านี้กันใหม่ เอาละครับ ผมจะขอพูดถึงองค์กรที่คนทำงานเขาน่าจะอยากไปทำงานด้วยคือองค์กรที่มีลักษณะดังนี้

- ส่งเสริม พัฒนา ให้โอกาสบุคลากรในการคิด ริเริ่ม และทำกิจการส่วนตัว แต่ต้องมีการกำหนดเงื่อนไขกันให้รัดกุมเพื่อป้องกันความเสียหายในลักษณะที่เรียกว่า "ผลประโยชน์ขัดแย้งกัน"
- เป็นองค์กรที่สอนให้พนักงานคิดเหมือนผู้ประกอบการ อย่าสอนลูกจ้างให้คิดเหมือนลูกจ้างทั่วไป เพราะถ้าคนในองค์กรนั้นคิดเหมือนลูกจ้าง สินค้าและบริการต่างๆก็จะออกมาไม่แตกต่างกับสิ่งที่เขาคิด ถ้าเขาคิดเหมือนเจ้าของกิจการได้ เขาจะได้ช่วยกันลดต้นทุน ช่วยกันหาแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ฯลฯ
- เป็นองค์กรที่ไม่เน้นว่าจะต้องอยู่นานหรือไม่นาน เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการผลของงานมากกว่าอายุงาน เพราะบางครั้งคนที่ทำงานเพียงระยะสั้นๆแต่สร้างผลกำไรแก่องค์กรมหาศาล เช่น แค่เพียงคิดสินค้าใหม่ขึ้นมาหนึ่งตัวและขายดิบขายดี อย่างนี้จ่ายเงินเดือนคนๆนั้นไปจนกว่าเกษียณอายุก็ยังคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาคิดมาให้กับองค์กร

- เป็นองค์กรที่จ่ายผลตอบแทนตามความต้องการของแต่ละคน คนทำงานอยากทำงานกับองค์กรที่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลมากกว่าตอบสนองเหมือนๆกันทุกคน บางคนต้องการเน้นเรื่องการศึกษา บางคนเน้นเรื่องครอบครัว บางคนเน้นชื่อเสียง ฯลฯ
- เป็นองค์กรที่ให้อิสระในการคิดและการทำงานแก่คนทำงานอย่างเต็มที่ องค์กรที่คนทำงานส่วนใหญ่อยากทำงานด้วยคือองค์กรที่ให้อิสระในการทำงาน เราจะเห็นว่าธุรกิจขายตรง ขายอ้อม ขายเฉียง ลูกโซ่ แบบหลายชั้นในบ้านเราค่อนข้างประสบความสำเร็จเพราะอะไร ก็เพราะคนได้ทำงานอย่างอิสระสามารถบริหารจัดการกับชีวิตของตัวเองได้มากกว่านั่นเอง

ที่เขียนมาเสียยืดยาวทั้งหมดนี้ ไม่ใช่ว่าจะเข้าข้างคนทำงานนะครับ แต่เพียงแต่อยากจะสะกิดสะเกาองค์กรต่างๆ ให้ได้ตระหนักว่ายุคสมัยของคลื่นแรงงานลูกเก่ากำลังจะผ่านไป องค์กรต่างๆกำลังจะก้าวเข้าไปสู่คลื่นตลาดแรงงานยุคใหม่แล้ว อะไรบ้างที่ไม่เหมาะสม อะไรบ้างที่ควรจะเตรียมการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ภัยคุกคามอะไรบ้างที่เราสามารถตั้งรับเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริหารบุคลากรรุ่นใหม่ที่แตกต่างอย่างมากจากบุคลากรรุ่นก่อนๆ สุดท้ายนี้ จะขอบอกเพียงสั้นๆว่า

"องค์กรใดคิดก่อน ทำก่อน สามารถกำหนดกติกาการแข่งขันขึ้นมาก่อน ย่อมได้เปรียบผู้อื่นอย่างแน่นอน"