

สาระสำคัญของตอนที่ 5

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในขณะนี้ เป็นที่ยอมรับกันว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสังคมไทย โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้เน้นหนักในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่าผู้ที่สนใจในด้านการจัดการ หากขาดส่วนสำคัญในประเด็นนี้คงขาดความสมบูรณ์ จึงได้นำเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้ามาเป็นข้อคิด

แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า ตั้งแต่บทที่ 1 จนถึงบทที่ 9 เป็นเรื่องของแนวโน้มเฉพาะด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นโดยเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยสำคัญ 4 ด้านด้วยกันคือ

- การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Change)
- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technological Change)
- การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง (Structural Change)
- การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Educational Change)

ในแต่ละปัจจัย ผู้เขียนได้ตั้งข้อสมมุติของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับสภาพการณ์ที่น่าจะเป็นไปได้ รวมทั้งข้อคิดที่นักบริหารควรคำนึงและเตรียมการไว้ ไม่ว่าจะเป็นเป็นการเตรียมการในเรื่องของการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ฯลฯ รวมถึงการกำหนดหน้าที่ทางการบริหาร/จัดการ (Management Functions) ให้เหมาะสมกับสภาพสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบรรจุพนักงาน (Staffing) การบังคับบัญชา (Directing) การควบคุม (Controlling) และเรื่องของจริยธรรมในการบริหาร (Ethical Issues) เป็นต้น

ผู้เขียนได้ประมวลสภาพการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากผู้รู้ แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ และสรุปมาเป็นประเด็นดังกล่าวขึ้น เพื่อให้ผู้อ่านเกิดข้อคิด มุมมอง และการเตรียมการในวันข้างหน้า เนื้อหาในตอนที่ 5 นี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะให้เป็นการเปิดประเด็นเพื่ออภิปรายถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หากผู้อ่านนำไปใช้ในอภิปรายในการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่อไป ทั้งนี้โดยนำองค์ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวโน้มทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงกับสภาพสังคมไทย เพื่อให้เห็นว่า หากเกิดสภาพการณ์ดังกล่าวขึ้น เราควรจะเตรียมการอย่างไร จะใช้ความรู้ในด้านการจัดการบริหารมาประยุกต์อย่างไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติโดยส่วนรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (1)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (2)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (3)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (4)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (5)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (6)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (7)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (8)
- แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (9)

แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (1)

ทุกวันนี้ เมื่อเราตื่นขึ้นมาในแต่ละวันก็จะได้ทราบว่ามีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเราทุกขณะ ในด้านการดำเนินธุรกิจก็เช่นกัน มีการนำเทคโนโลยี การบริหารงานรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้กันมากขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม ดังนั้น จึงทำให้เกิดสงสัยกันว่า ในช่วงทศวรรษหน้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญและเป็นปัจจัยทางธุรกิจจะเป็นในรูปแบบใด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวันข้างหน้า จะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ อยู่ 4 ประเด็น

1. การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Change)
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technological Change)
3. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง (Structural Change) และ
4. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Educational Change)

การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์

เรื่องของประชากรศาสตร์ในแง่ของความต้องการและการเข้าสู่ตลาดแรงงานนั้น ในอนาคตเราคงเห็นภาพได้ชัดเจนว่า อัตราความเจริญของแรงงาน (Work Force) ในประเทศที่กำลังพัฒนาแล้ว หรือประเทศอุตสาหกรรมทั้งหลาย ยังคงมีความเจริญอยู่ในอัตราที่ต่ำหรือลดลง ในขณะที่ประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งรวมถึงประเทศไทยจะมีแนวโน้มความเจริญของแรงงานเพิ่มสูงขึ้น แม้ว่าอัตราความเจริญทางเศรษฐกิจจะลดลงจากเดิมก็ตาม

นอกจากนี้เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ประเทศที่มีความต้องการแรงงานและการลงทุนจากต่างชาติ อาทิ ประเทศจีน สิงคโปร์ จะเริ่มต้นลดเงื่อนไขการอพยพของแรงงานต่างชาติเข้าสู่ประเทศของตนมากขึ้น โดยเฉพาะกฎหมายที่เกี่ยวกับการตรวจคนเข้าเมือง จะลดหย่อนผ่อนปรนมากขึ้น ในเวลาเดียวกันประเทศที่มีประชากรที่อยู่ในวัยทำงานหรือมีแรงงานเหลือเฟือ ก็จะถูกอนุญาตให้แรงงานของตนออกไปประกอบอาชีพในต่างแดนมากขึ้นและสะดวกขึ้นกว่าแต่ก่อน

สำหรับบางประเทศที่มีแรงงานเหลือเฟือ และเป็นแรงงานที่มีระดับการศึกษาสูงพอสมควร (Educated Labor Force) ตลอดจนมีทักษะในการทำงาน ในอนาคตประเทศเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่จะดึงดูดนักลงทุนต่างชาติหรือบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ ให้เข้ามาทำการค้าหรือลงทุนมากขึ้น

ดังนั้น จุดนี้จึงเป็นจุดที่น่าคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่ง เพราะนักลงทุนคงไม่ได้มองเฉพาะด้านค่าจ้าง ค่าแรงงานที่ถูกเป็นสำคัญ แต่เขาจะมองลึกลงไปกว่านี้ ว่ามีทักษะและการศึกษามากน้อยเพียงใด การเปรียบเทียบต้นทุนการผลิต คงจะต้องนำประเด็นนี้ขึ้นมาพิจารณาประกอบด้วย อาทิ การเปรียบเทียบบ้านเรากับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคนี้ คงไม่ได้มองว่าค่าจ้างแรงงานของเราวันละร้อยกว่าบาทในขณะที่บางประเทศ เช่น จีน 30 บาทต่อวัน เวียดนาม 20 บาทต่อวัน หรืออินโดนีเซีย 40 บาทต่อวัน แล้วจะกล่าวว่าไทยเราแพงกว่า

เพราะเมื่อพิจารณาแล้ว หากเรามีแรงงานที่มีการศึกษา และมีทักษะพอสมควร ค่าจ้างแรงงานเช่นนี้ยังถือว่าไม่แพง แต่ประเด็นอยู่ตรงที่ว่า เรานั้นมีคุณสมบัติเหล่านี้จริงหรือไม่ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต คงจะต้องเตรียมการเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ด้วย เพราะเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้มีโอกาสก้าวไปแข่งขันกับต่างประเทศได้มาก

ส่วนประเทศที่ไม่ยินดีต้อนรับการเข้าเมืองของแรงงานต่างชาติ แต่ยังคงต้องการการลงทุนจากนักลงทุนต่างประเทศ คงจะต้องหันไปใช้แรงงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และหันมาพึ่งพาเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อทดแทนแรงงานคนให้มากขึ้น หรือไม่ก็ต้องหาบุคลากรที่มีทักษะและคุณสมบัติสูง ๆ มาทำงาน ในประเทศเหล่านี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเน้นหนักไปในเรื่องของระบบการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะทำให้ได้ทรัพยากรเช่นที่วันนี้มาทำงาน

เกี่ยวกับรายละเอียดด้านประชากรศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานในอนาคต สิ่งแรกคืออายุ จากที่ผู้รู้ต่าง ๆ ได้คาดการณ์ไว้ว่าในแต่ละปีประชากรของไทยจะมีอัตราการเพิ่มขึ้นปีละ 800,000 คน ดังนั้นเมื่อถึง ค.ศ. 2000 หรือ พ.ศ. 2543 ไทยเราจะมีพลเมืองประมาณ 65 ล้านคนและจะมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้นจากปัจจุบัน

จากตัวเลขล่าสุดของนิตยสาร Asia Week (July 14, 1995) ระบุว่าขณะนี้คนไทยมีอายุเฉลี่ย 69 ปี จึงทำให้เราพบว่า ในตลาดแรงงานจะมีทรัพยากรบุคคลที่มีอายุสูงอยู่มากขึ้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมมีผลกระทบไปถึงนโยบายการบริหารขององค์การธุรกิจ ตลอดจนระบบการตอบแทนและการจูงใจ นักธุรกิจในวันข้างหน้าจำเป็นต้องจัดระบบสวัสดิการ ดูแลคนกลุ่มนี้มากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมไปถึง ระบบการว่าจ้างแรงงาน และกำหนดการต่าง ๆ อาจจะไม่แตกต่างจากเดิม

เมื่อเป็นเช่นนี้ โปรแกรมหรือแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า คงไม่จำกัดอยู่ในวัยหนุ่มสาวเท่านั้น การจัดการ การบริหารงานทางธุรกิจ จะต้องปรับให้สอดคล้องการบริหารผู้สูงอายุในองค์การด้วย การฝึกอบรมพัฒนา จะต้องคำนึงถึงช่องว่างระหว่างวัยมากขึ้น เพราะองค์การอาจมีคนทำงานในช่วงอายุที่แตกต่างกันไปจากเดิม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า ในบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและบางประเทศในยุโรป จะมีแรงงานสูงอายุอยู่มากกว่าหลาย ๆ ชาติ ซึ่งอาจจะทำให้ผลผลิตของประเทศเหล่านี้ น้อยกว่าประเทศที่กำลังพัฒนาที่เป็นได้ เว้นไว้แต่ว่าประเทศที่พัฒนานี้จะลงทุนในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รวมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารงานใหม่ จึงจะสู้ประเทศที่กำลังพัฒนาได้

จากจุดนี้ นับเป็นสาเหตุที่ทำให้เราได้เห็นการนำแนวคิดในการจัดการแบบใหม่ ๆ มาใช้กันอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปรับลดขนาดขององค์การ หรือแม้แต่การซื้อและปรับระบบก็ตาม หากไม่ทำเช่นนั้น เขาจะอยู่ไม่ได้ เพราะจะต้องเสียค่าจ้างและสวัสดิการสูง รวมทั้งค่ารักษาพยาบาลและการดูแลสุขภาพ ผู้รู้บางคนกล่าวว่า สิ่งเหล่านี้อาจจะอธิบายได้ว่าทำไมบริษัทข้ามชาติ จึงหันมาลงทุนในประเทศที่กำลังพัฒนามากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะ มีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่า มีแรงงานเหลือเฟือและที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เป็นแรงงานที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวมากกว่าวัยสูงอายุ

ช่วงอายุของประชากรที่อยู่ในวัยทำงาน

ประเทศ/ภูมิภาค	ร้อยละของวัยทำงานที่มีอายุต่ำกว่า 34 ปี		ร้อยละของประชากรที่มีอายุมากกว่า 65 ปี	
	ค.ศ. 1985	ค.ศ. 2000	ค.ศ. 1985	ค.ศ. 2000
ทั่วโลก*	57.1	51.7	5.9	6.8
ประเทศพัฒนาแล้ว**	46.9	40.7	11.2	13.3
สหรัฐอเมริกา	50.4	39.5	12.3	12.9
ญี่ปุ่น	33.8	33.9	11.1	15.8
เยอรมัน	45.7	37.4	14.2	16.0
อังกฤษ	43.6	38.8	15.5	15.4
ฝรั่งเศส	47.0	41.5	13.6	15.6
อิตาลี	48.0	44.6	14.0	16.7
สเปน	49.9	49.0	9.1	11.5
แคนาดา	50.9	39.7	11.1	13.1
ออสเตรเลีย	50.7	44.7	10.7	11.6
สวีเดน	38.7	36.3	16.9	17.2
ประเทศกำลังพัฒนา**	60.7	54.9	4.2	5.1
จีน	63.7	53.3	5.5	7.3
อินเดีย	55.6	52.0	3.4	4.1
อินโดนีเซีย	55.7	52.7	2.8	4.2
บราซิล	62.5	42.1	4.0	4.9
ปากีสถาน	63.3	59.2	4.1	3.9
ไทย	62.8	55.2	3.9	5.2
เม็กซิโก	61.4	51.9	4.1	4.9
ตุรกี	59.6	54.4	4.3	5.2
ฟิลิปปินส์	59.2	54.8	3.3	3.8
เกาหลีใต้	54.7	44.2	4.5	5.9
รัสเซีย	50.2	42.9	9.3	11.9

* ข้อมูลทั่วโลกรวมบางประเทศ ซึ่งไม่ได้แสดงไว้ในตารางนี้

** การแบ่งกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว และประเทศกำลังพัฒนา นำมาจากองค์กรแรงงานระหว่างชาติ (International Labour Office) แหล่งที่มา ปรับปรุงจากองค์การแรงงานระหว่างชาติ, ประชากรแรงงานเศรษฐกิจ (Economically Active Population) ค.ศ. 1950-2025 และสถิติแรงงานประจำปี (Yearbook of Labour Statistics ค.ศ. 1988)

ในประเด็นที่จะมีผู้สูงอายุอยู่ในตลาดแรงงานมากขึ้นกว่าเดิมนี้ ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น แต่จากตัวเลขและสถิติที่ได้นำเสนอไว้ในที่นี้ ย่อมเป็นเครื่องที่จะชี้ให้เห็นว่าจำนวนแรงงานในกลุ่มนี้ กำลังเพิ่มมากขึ้นในหลาย ๆ ประเทศ (ดูตารางประกอบ) จะพบว่าแรงงานในช่วงอายุต่ำกว่า 35 ปี กำลังจะลดน้อยลง แต่ประชากรที่มีอายุเกินกว่า 65 ปี กำลังจะเพิ่มมากขึ้น ในส่วนนี้เองเชื่อแน่ว่า อาจมีประชากรที่สูงอายุเข้ามาอยู่ในตลาดแรงงานเพิ่มมากขึ้นจากเดิม โดยเฉพาะคนที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจาก

1. กลุ่มคนเหล่านี้เป็นเด็กที่เกิดภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2489 จนถึงช่วง พ.ศ. 2504 คนเหล่านี้เกิดในยุคที่เรียกว่ายุค Babyboom Generation ซึ่งในขณะนี้เข้ากำลังอยู่ในช่วงอายุ 40 ปีขึ้นไป ช่วงนั้นถือว่าเป็นช่วงที่มีอัตราการเกิดสูง คือปีละประมาณ 4 ล้านคน จึงทำให้ประชากรกลุ่มนี้มีจำนวนมาก

2. ภายหลังจากช่วง Babyboom เป็นต้นมา อัตราการเกิดลดน้อยลง ทำให้คนที่อยู่ในช่วงอายุน้อยลงไปมีจำนวนไม่มาก เมื่อเทียบกับกลุ่ม Babyboom Generation

3. เนื่องมาจากการพัฒนาปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ การดูแลสุขภาพอนามัยของประชากรดีขึ้น อีกทั้งความเจริญทางการแพทย์ เป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้คนมีอายุยืนยาวมากขึ้นกว่าเดิม และสามารถสร้างผลผลิตได้ยาวนานมากขึ้น

ผู้ที่เกิดในยุค Babyboom นี้ ในต่างประเทศได้จำแนกไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ กลุ่มแรก ได้แก่กลุ่มที่ยึดถือค่านิยมครอบครัวเป็นใหญ่ หรือ Family Oriented ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่ชอบแสวงหาความสำเร็จด้วยตนเองจากประสบการณ์ของตนเป็นหลัก เช่น สร้างตัวเองขึ้นมาโดยไม่พึ่งพาญาติพี่น้องหรือครอบครัว แต่ได้มาด้วยลำแข้งของตนเอง

แนวความคิดและทัศนคติของคนเหล่านี้ได้มีผู้จำแนกไว้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ

กลุ่มแรกคือ ผู้ที่พอใจตนเอง จะมีพื้นการศึกษาสูง มองโลกในแง่ดี ชอบเดินทางท่องเที่ยว และยอมรับความคิดใหม่ ๆ ได้เสมอ

กลุ่มที่ 2 อยู่ในประเภท อนุรักษ์นิยม จะมีพฤติกรรมอนุรักษ์นิยม ยึดถือบ้านและครอบครัว เป็นชีวิตและจิตใจ แต่ไม่ค่อยพอใจในความเคลื่อนไหวของสตรีในการเรียกร้องสิทธิและ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มนี้อยู่ในประเภท ชอบกังวลโดยใช้เหตุ คนกลุ่มนี้มองภาพลักษณ์ตัวเองในทางลบ เกรงว่าตนจะไม่มีงานทำ ไม่ค่อยอยากทดลองสินค้า หรืออะไรใหม่ ๆ กลุ่มนี้มักตกเป็นเหยื่ออาชญากรรม

กลุ่มสุดท้าย ได้แก่ กลุ่มที่อาจเรียกได้ว่า พวกแก่เกินวัย หรือที่ฝรั่งเรียกกลุ่มนี้ว่า Sixties in the Eighties ซึ่งเป็นกลุ่มที่อยู่ไปวัน ๆ อย่างไร้จุดหมาย อยู่อย่างหมดอาลัยในชีวิต มีมาตรฐานการดำเนินชีวิตต่ำ

ทั้งหมดคือ กลุ่มที่เกิดในยุคนี้ จะเห็นว่ามีความหลากหลายมากกว่าคนในสมัยก่อน ๆ นึกถึงความต้องการของคนเหล่านี้ในองค์การธุรกิจ คงสับสนุ่นวายพอสมควร และในฐานะของการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เราก็จำเป็นต้องคำนึงถึงพื้นฐานความหลากหลายของเขาด้วยเช่นกัน ซึ่งไม่ง่ายเลยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า

กรุงเทพธุรกิจ : 29 ตุลาคม 2538

แนวโน้มนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (2)

บทความที่แล้วได้เริ่มประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าโดยพูดถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ที่จะต้องเกิดขึ้น และได้หยิบยกข้อมูลเกี่ยวกับวัยของผู้ทำงานที่เราจะพบเห็นในวันข้างหน้า ซึ่งพบว่าจะมีประชากรที่สูงอายุอยู่ในแวดวงแรงงานและหน่วยงานธุรกิจมากขึ้นกว่าแต่เดิม ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไปแล้ว

เมื่อเป็นเช่นนี้ หน่วยงานที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเตรียมการอย่างไรบ้าง? คำถามในลักษณะนี้คงอยู่ในใจผู้บริหารหลายท่าน แต่สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาดำเนินการ คงไม่พ้นในลักษณะเหล่านี้

- องค์การจำเป็นต้องมีนโยบายที่จะปรับให้เข้ากับกลุ่มคนที่อยู่ในวัยสูงอายุและกลุ่มอื่น ๆ นโยบายดังกล่าวจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องทัศนคติ ค่านิยม ลักษณะการดำเนินชีวิต ตลอดจนความคาดหวังของกลุ่มคนเหล่านี้ที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การที่ตนสังกัดอยู่

- โครงการหรือโปรแกรมในด้านการบำรุงรักษาสุขภาพ อนามัย ตลอดจนสวัสดิการในด้านอนามัย เช่น การประกันสุขภาพ การตรวจสุขภาพประจำปี ตลอดจนเงินทุன்பานาญเลี้ยงชีพต่าง ๆ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเข้มข้นมากขึ้น

- ธุรกิจจะต้องพยายามหาหนทางในการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty) ในหมู่พนักงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของผู้ที่เกิดในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่บ่อย ๆ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีค่านิยมว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งธรรมดา ดังนั้น การย้ายงาน (Job Hopping) คือสิ่งปกติ แต่ในทางธุรกิจถือว่าหากเกิดกรณีที่พนักงานย้ายงานกันอยู่เสมอ จะเป็นการบั่นทอนความเจริญเติบโตของธุรกิจซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นองค์การจะต้องเสียค่าจ้างเพื่อลงทุนฝึกอบรมบุคลากรผู้นั้น โดยไม่ได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนกลับคืน จุดที่น่าสังเกตก็คือ คนรุ่นใหม่มีความคิดเห็นในเรื่องเหล่านี้ไม่เหมือนกัน สิ่งจูงใจและผลตอบแทนที่จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น องค์การสามารถนำมาใช้ในหลายรูปแบบ อาทิ

- การให้ความยกย่องชมเชยกับพนักงาน ซึ่งปฏิบัติงานดีเด่น
- การให้อิสระและอำนาจในการทำงานมากขึ้น
- การปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีบรรยากาศของการทำงานที่กระฉับกระเฉง
- การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- การสร้างจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม รวมถึงจิตสำนึกร่วมกันขององค์การ
- การปรับปรุงลักษณะของงานให้มีความท้าทายมากขึ้น

● การสร้างภาพพจน์ให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับในสังคมและในสายตาของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีผู้รู้ได้คาดการณ์ว่า องค์การในอนาคตจะไม่สามารถว่าจ้างงานได้ในระยะยาวเหมือนเดิม (Lifetime Employment) เนื่องจากองค์การจะพบกับเหตุการณ์ที่พนักงานมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานกันตลอดเวลา

ดังนั้น เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจอาจจำเป็นต้องหันไปใช้วิธีการบริหารงานแบบใหม่ ๆ ที่ลดจำนวนบุคลากรลง แต่ชดเชยโดยนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้มากขึ้น ซึ่งอาจเป็นไปในรูปแบบของการปรับลดขนาดขององค์การ (Downsizing) ดังเช่นบริษัทขนาดใหญ่ อาทิ IBM และ AT & T กำลังดำเนินการอยู่ เป็นต้น ซึ่งผลต่อเนื่องจากการลดขนาดขององค์การเช่นนี้จะทำให้แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา อาทิ

- ปัญหาการเลิกจ้างและการปลดพนักงานออก

- ปัญหาการเรียกร้องค่าตอบแทนต่าง ๆ เราจะพบว่ามีความแตกต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมาอีกนานับประการ ดังนั้น ในการเตรียมการเพื่อรองรับปัญหาเหล่านี้ ธุรกิจจำเป็นต้องมีฝ่ายกฎหมายที่ดีไว้เพื่อแก้ไขสถานการณ์ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านตัวบทกฎหมายจึงมีความสำคัญมากขึ้นในโลกของการทำงานในอนาคต

ในทศวรรษหน้า นอกเหนือจากประเด็นในเรื่องวัยของผู้ทำงานแล้ว ปัญหาในเรื่องเพศ (Gender) ก็จะมีมีความสำคัญมากขึ้น เราจะพบว่าผู้หญิงจะเข้ามาจับบทบาทมากขึ้นในตลาดแรงงาน จากตัวเลขและสถิติต่าง ๆ ในประเทศ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสวีเดน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทิศทางทางเช่นนี้

ตัวอย่างของกรณีเช่นนี้ เห็นได้ชัดเจนในประเทศที่กำลังพัฒนาบางประเทศ เช่น บราซิล และเม็กซิโก กล่าวคือ ใน ค.ศ. 1950 ประเทศบราซิลมีสตรีที่อยู่ในตลาดแรงงานเพียงร้อยละ 10 แต่เมื่อเวลาผ่านไปถึง 30 ปี คือ ค.ศ. 1980 บราซิลมีแรงงานสตรีเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 และในช่วงทศวรรษ 1990 ยอดแรงงานสตรีได้เพิ่มสูงขึ้นเกินร้อยละ 20 ในช่วงเวลาเดียวกันที่ประเทศเม็กซิโก ค.ศ. 1950 มีแรงงานสตรีอยู่เพียงร้อยละ 8 พอมาถึง ค.ศ. 1980 มีแรงงานสตรีเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 17 และเมื่อทศวรรษ 1990 แรงงานสตรีเพิ่มขึ้นไปถึงร้อยละ 20

ส่วนในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1975 ร้อยละ 40 เป็นแรงงานสตรี แต่ในทศวรรษ 1990 นี้ แรงงานสตรีได้เข้ามาเกือบครึ่งหนึ่งของแรงงานทั้งหมดคือ ร้อยละ 47 ดังนั้น ในช่วงทศวรรษหน้า จึงมีการคาดการณ์ว่า ภายในปี ค.ศ. 2000 และช่วงต่อ ๆ ไป แรงงานสตรีจะสูงขึ้นถึงร้อยละ 50 จากการเปลี่ยนแปลงในประเด็นนี้ จะมีผลทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น นโยบายในด้านการเลื่อนตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทน จะต้องมีความเป็นธรรมมากขึ้น และปัญหาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ “เพดานกระจก” “Glass Ceiling Effect” ซึ่งเป็นเครื่องกีดกันหรือเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ไม่สามารถทำได้เนื่องจาก เพศ สัญชาติ เชื้อชาติ ฯลฯ เป็นสาเหตุนั้น จะต้องได้รับการพัฒนาและเอาใจใส่ให้

เกิดความยุติธรรมแก่ทุกเพศ โดยไม่จำกัดเฉพาะเพศใดเพศหนึ่งเท่านั้น สตรีจะต้องไม่ถูกดูถูกดูแคลนหรือมีอคติใด ๆ ที่ทำให้แรงงานเหล่านี้ไม่ได้รับความเป็นธรรม ปัญหาเรื่องการเหยียดเพศหญิง (Women Discrimination) และการเรียกร้องสิทธิความเท่าเทียมในการปฏิบัติต่อเพศใดเพศหนึ่งจะเป็นปัญหาที่จะถูกหยิบยกมาพูดมากขึ้น

นอกจากนี้ ข้อโต้แย้งและปัญหาในด้านการล่วงละเมิดทางเพศ (Sexual Harassment) ในสถานที่ทำงาน อาจถูกหยิบยกมาพูดในสังคมไทยเรามากขึ้น เท่าเทียมกับที่สังคมตะวันตกกำลังเป็นอยู่ในขณะนี้

จากประเด็นที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ทำให้แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการผนวกประเด็นเหล่านี้ไว้ เพื่อการศึกษา หาข้อมูล ตลอดจนหาทางออกที่ป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์เลวร้ายขึ้นในองค์กรของตน

ในทศวรรษหน้า เราอาจจะเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับการล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและสิทธิมนุษยชนได้ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาใช้ ซึ่งจะโยงไปยังประเด็นในด้านจรรยาบรรณ (Ethical Issues) ต่าง ๆ อาทิ

- การที่ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายบริหารใช้คอมพิวเตอร์มาดึงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน (Privacy Information) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถือว่าเป็นสิทธิส่วนบุคคล ที่ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปล่วงรู้โดยมิชอบ

- การห้ามมิให้สามี-ภรรยาทำงานในที่เดียวกัน ในบางประเทศกรณีเช่นนี้ถือว่าองค์กรได้เข้ามาก้าวล่วงในชีวิตของพนักงาน และชักนำการดำเนินชีวิตของพนักงานแต่ละบุคคลมากจนเกินไป รวมทั้งเป็นการตั้งเงื่อนไขที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงานด้วย

- การที่องค์กรธุรกิจมีการทดสอบการติดยาเสพติด และการทดสอบเชื้อโรคเอดส์ (Drug Test & Aids Test) ก่อนตัดสินใจรับพนักงานเข้าทำงาน

- การห้ามไม่ให้พนักงานสูบบุหรี่

ฯลฯ

ในทศวรรษหน้าประเด็นเหล่านี้ จะเป็นเรื่องที่มีผู้หยิบยกมากล่าวในองค์กรมากขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งผลของการพูดคุยกันมากขึ้นนี้เอง คงจะทำให้แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวันข้างหน้าจะต้องปรับเปลี่ยน โดยมีลู่ทางในการชี้แจง ทำความเข้าใจถึงเหตุผลและนโยบายของธุรกิจแก่พนักงาน ตลอดจนองค์กรเอง ก็จะต้องมีการเสริมสร้างหน่วยงานที่จะเข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบควบคุม และป้องกันมิให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และสิทธิมนุษยชนขึ้น ส่วนหนึ่งคงต้องเป็นงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องหาบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการดูแลเรื่องเหล่านี้ มิฉะนั้นผลเสียจะเกิดกับองค์กรและพนักงานในส่วนรวม

กรุงเทพธุรกิจ : 5 พฤศจิกายน 2538

แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (3)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยตัวที่สองที่จะเกิดขึ้นอย่างเด่นชัดในทศวรรษหน้า และที่สำคัญจะมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีขึ้น จะส่งผลให้หลายสิ่งติดตามมาอาทิ

ผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานแต่ละคน

มีงานและอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้น

เกิดการทํางานหรืออาชีพในรูปแบบใหม่ ๆ ขึ้น เช่น อาชีพที่เกี่ยวกับธุรกิจโทรคมนาคม โทรศัพท์ โทรสาร ดาวเทียม คอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ

ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานฝ่ายเทคนิคและนักภาษาศาสตร์

มีความต้องการบุคลากรในบางสาขาเพิ่มมากขึ้น อาทิ วิศวกร ผู้เขียนโปรแกรมเพื่อใช้กับคอมพิวเตอร์ ผู้ที่มีความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์ ตลอดจนช่างเทคนิคในด้านไฟฟ้า เครื่องกล เรือไปจนถึงนักภาษาศาสตร์ ซึ่งในอดีตอาจจะมิพบเท่าที่นักและมีความสำคัญไม่เด่นชัด แต่ในปัจจุบันและในทศวรรษหน้า เราจะมีความต้องการนักภาษาศาสตร์ และถือว่าเป็นสาขาที่ขาดแคลนเช่นเดียวกับที่ครั้งหนึ่งเราเคยขาดแคลนแพทย์ วิศวกร สถาปนิกหรือเจ้าหน้าที่ที่สายช่างต่าง ๆ

ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ทำไมในอนาคตนักภาษาศาสตร์ โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ในด้านภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น หรือภาษาอื่น ๆ จึงมีความสำคัญ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะส่วนใหญ่เทคโนโลยีที่ล้นไหลเข้าสู่ประเทศของเรานั้น มาจากต่างประเทศ ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เป็นหลัก

เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารเฟื่องฟู

ทำให้การดำเนินงานทางธุรกิจในอนาคตมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็วขึ้นและแม่นยำขึ้น ธุรกิจสามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อควบคุมการดำเนินงาน ช่วยในการตัดสินใจ และที่สำคัญที่สุดคือช่วยลดต้นทุนในการประกอบการของตนลงได้ ในปัจจุบันเราอาจเห็นว่า เครื่องจ่ายเงินอัตโนมัติ (Automatic Teller Machine (ATM)) หรือเครื่องคอมพิวเตอร์มีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของเรามากขึ้นในแต่ละวัน

แต่ในทศวรรษหน้านี้ เราจะเห็นว่าเทคโนโลยีด้านข่าวสาร (Information Technology) จะมีบทบาทยิ่งกว่า เพราะเทคโนโลยีด้านข่าวสารนี้ จะช่วยให้เราเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและสะดวกขึ้น ในการนำมาใช้ประโยชน์ จะช่วยให้โลกแคบลง เป็นไปในลักษณะของการโยงใยกันทั่วโลก เสมือนโลกเป็นสังคมเดียวเท่านั้น

สิ่งเหล่านี้ ในปัจจุบันเราก็พอมองเห็นแล้วว่า เรามีเครือข่ายของการติดต่อส่งข่าวสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Internet หรือเครือข่ายอื่น ๆ สิ่งนี้ ทำให้การติดต่อซึ่งกันและกันรวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิม

เราลองหันกลับมาดูถึงภาพในทศวรรษหน้าก็แล้วกัน ทุกสิ่งทุกอย่างทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการค้าขาย การแข่งขัน คงจะเข้มข้นขึ้นกว่าในปัจจุบัน

หุ่นยนต์มีบทบาทแทนมนุษย์

จะมีการนำเอาเครื่องจักร เช่น หุ่นยนต์มาใช้แทนคนงาน ซึ่งสามารถจัดปัญหาภายใน องค์การธุรกิจได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในประเทศไทย ยังมีจำนวนโรงงานเพียงเล็กน้อยที่นำ หุ่นยนต์มาใช้ อาทิ ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ของไทย เริ่มที่จะนำเครื่องทุ่นแรง ประเภทนี้มาใช้แทนมนุษย์ แต่อยู่ในสัดส่วนที่น้อยมาก เมื่อเทียบกับบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น

ผู้เขียนเองได้เคยทำวิจัยเปรียบเทียบปริมาณการใช้หุ่นยนต์ในโรงงานประกอบรถยนต์ ของไทยกับของญี่ปุ่นพบว่า สัดส่วนการใช้หุ่นยนต์ของไทยกับการใช้แรงงานมนุษย์นั้นน้อยมาก คือ มีสัดส่วนเพียง 1 : 9 ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นสัดส่วนนี้กลับกันคือ 9 : 1 นั่นคือที่ญี่ปุ่นเขาใช้หุ่นยนต์ มากกว่าแรงงานของมนุษย์

ทำไมจึงต้องนำหุ่นยนต์มาใช้แทนมนุษย์เช่นนี้ คำตอบมีอยู่หลายประการ อาทิ ค่าจ้าง แรงงานของมนุษย์ในทศวรรษหน้าจะต้องสูงกว่าปัจจุบัน ความรู้และทักษะในการทำงานได้พัฒนา ไปจนมีความพร้อมที่จะใช้หุ่นยนต์ได้แล้ว เราไม่มีทางเลือกทางอื่นที่จะลดต้นทุนการผลิต กอปรกับ มีความต้องการที่จะแข่งขันกับตลาดโลก ซึ่งจำเป็นต้องลดต้นทุนแต่ต้องคงคุณภาพ และมาตรฐาน ตลอดจนความเที่ยงตรงของคุณภาพสินค้าไว้

สิ่งเหล่านี้ คงจะเป็นคำตอบในวันข้างหน้า และเมื่อถึงวันนั้นทรัพยากรมนุษย์จะทำ อย่างไร? คำถามเหล่านี้เป็นสิ่งที่น่าคิดเช่นเดียวกัน

ในต่างประเทศ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น มีผลกระทบ พอสมควร อาทิ ในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการสำรวจพบว่า ในปี ค.ศ. 1990 มีการนำหุ่นยนต์ มาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 37,000 ตัว ที่ทำให้สามารถลดคนงานได้ 2 ใน 3 ของจำนวนคนงานที่เคยใช้ในช่วง ค.ศ. 1980 คนงานที่ถูกปลดออกจะมีทั้งคนงานที่ไม่มี ทักษะและมีทักษะเป็นอย่างดี แต่ถูกทดแทนโดยหุ่นยนต์เหล่านี้ ซึ่งแน่นอนว่าจะทำให้เกิดปัญหา เกี่ยวกับคนงานชั้นทันที

ผู้บริหารใกล้ชิดกับลูกน้องผ่านเทคโนโลยี

ดังที่ได้กล่าวตั้งแต่ตอนต้นแล้วว่า เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้กันมากขึ้นในทศวรรษหน้า ผู้บริหารสามารถหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วกว่าเดิม และใกล้ชิดกว่าเดิมด้วย เพราะอยากดูข้อมูล อะไร ตรงไหน ก็กดปุ่มเรียกข้อมูลออกมาศึกษาได้ทันที เป็นการนำตนเอง (ผู้บริหาร) เข้าไปใกล้ชิดกับจุดที่มีกิจกรรมต่าง ๆ ได้ง่ายกว่าเดิม และไม่จำเป็นต้องเดินสำรวจให้ เสียเวลาเช่นเดิมด้วย

แต่หากจะมองในอีกมุมหนึ่ง คือ ทางด้านพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา จะเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเองจะมีความเครียด (Stress) เพิ่มขึ้น เพราะต่อไปนี้นายสามารถจะตรวจสอบ ดูแลการทำงานของตนโดยผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้

สิ่งเหล่านี้ในประเทศที่มีการใช้เทคโนโลยีสูง เช่น สหรัฐอเมริกา พบว่า พนักงานเกิดความเครียดสูงจริง ๆ ความเครียดที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพอีกหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นอาการเส้นเลือดหัวใจตีบ โรคความดันโลหิตสูง รวมทั้งโรคประสาทด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าสุขภาพของพนักงาน ที่ทำงานหน้าจอคอมพิวเตอร์ เสื่อมลงด้วย เช่น มีปัญหาเกี่ยวกับสายตาวัดเอว ปวดหลังตามมา

ในสหรัฐอเมริกามีการศึกษาเกี่ยวกับ อันตรายที่จะเกิดขึ้นกับสุขภาพของคนทำงานหน้าจอภาพ [Video Display Terminal (VDT)] นาน ๆ เป็นเวลาเกินกว่า 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่เป็นสุภาพสตรี จะมีอัตราการแท้งบุตรมากกว่าสตรีที่ไม่มีหน้าที่ต้องทำงานหน้าจอภาพ

สิ่งเหล่านี้เป็นผลเสียที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับความเจริญทางเทคโนโลยีทีเดียว ส่วนในเรื่องความเครียดนั้น The National of Occupational Safety and Health หรือ NIOSH ได้สำรวจพนักงานที่ทำหน้าที่เป็นโอเปอเรเตอร์ ลักษณะเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ให้บริการสอบถามหมายเลขโทรศัพท์จากเบอร์ 13 ของไทยเรา จากการวิจัยพบว่า พนักงานเหล่านี้จะมีความเครียดสูงกว่าคนที่ทำงานปกติโดยทั่วไป

นอกจากเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานแต่ละคนแล้ว ในทศวรรษหน้าลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเคยเป็นงานที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน แต่เมื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ งานที่แต่ละคนเคยทำเฉพาะงานของตน จะกลายเป็นงานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น

แม้ว่า เทคโนโลยีได้เข้ามารองรับหรือมาช่วยเราไปแล้วส่วนหนึ่ง แต่ที่เทคโนโลยียังคงทิ้งภาระไว้ให้แก่พนักงานแต่ละคนก็คือ พนักงานเหล่านี้จะต้องมีทักษะที่สูงขึ้น พนักงานจะต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และสามารถที่จะปรับตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีเหล่านี้ให้ได้ในเวลาอันจำกัดด้วยเช่นกัน

ในเรื่องเวลานี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและสร้างความกดดันแก่ธุรกิจพอสมควร เพราะธุรกิจไม่มีเวลาที่จะมาเสียกับเรื่องเหล่านี้ ดังนั้น ภาระคงจะหนีไม่พ้นผู้ที่รับผิดชอบในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเตรียมการ ฝึกอบรมให้พนักงานที่ตนรับผิดชอบให้มีความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในเวลาที่ต้องการได้

สิ่งเหล่านี้ เป็นผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อการทำงานของพนักงานแต่ละคน (Individual Job) ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง กลาง หรือระดับปฏิบัติงานก็ตาม ในวันนี้เราเห็นตัวอย่างเช่นนี้แล้ว วันข้างหน้าโดยเฉพาะในทศวรรษหน้าจะเป็นอย่างไรอีก เป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น่าจะคิดไว้เช่นเดียวกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 12 พฤศจิกายน 2538

แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (4)

แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าในประเด็นของผลกระทบของเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านข่าวสารที่จะมีผลต่อส่วนอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งได้พูดไปแล้ว คราวนี้หันมามองเรื่องผลกระทบของเทคโนโลยีต่อโครงสร้างองค์การกันบ้าง

ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อโครงสร้างขององค์การ

เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยงานในองค์การ ทำให้ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) จำนวนมากลดความสำคัญและบทบาทลง หรืออาจจะถึงกับเป็นตำแหน่งที่ไม่จำเป็นเหมือนดังเดิม เพราะเจ้าเครื่องคอมพิวเตอร์นี้ สามารถที่จะเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการได้ทันที ผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะดูแลการปฏิบัติงาน ควบคุม ประเมินผล และตรวจสอบการทำงานได้ด้วยตัวเอง ซึ่งง่ายยิ่งขึ้นกว่าเดิม

ดังนั้น ในปัจจุบันเราจะเห็นวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ ได้ถูกนำมาใช้ ที่หากจะว่าไปแล้วล้วนเป็นแนวทางการบริหารที่พยายามจะลดจำนวนผู้บริหารระดับกลางลงไปเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับลดขนาดองค์การ (Downsizing) การรีอับริระบบ (Reengineering) ทั้งนี้เพราะความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลางนี้ ขณะนี้เริ่มที่จะถูกเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่เสียแล้ว

อย่างไรก็ตาม หากมองอีกมุมหนึ่งเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีข่าวสารโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์นี้ ทำให้เกิดการกระจายอำนาจในด้านข่าวสารมากขึ้น (Decentralization of Information) ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเพิ่มการควบคุม (Control) ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นกว่าเดิม

เกี่ยวกับประเด็นนี้ ในทศวรรษหน้าสภาพการณ์ของประเทศไทยคงจะไม่เหมือนที่ต่างประเทศเคยประสบมา เพราะอะไรหรือ? เพราะเรายังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะทั้งในระดับกลางและระดับปฏิบัติการอยู่ ธุรกิจยังคงต้องการผู้บริหารระดับกลาง และจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้ยังไม่มีเหลือเพื่อเหมือนในต่างประเทศ อีกทั้งความสามารถในด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารระดับสูงกับปฏิบัติการระดับล่าง ยังมีช่องว่างมากพอสมควร รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจของไทยยังไปได้ด้วยดี เศรษฐกิจกำลังขยายตัว เมื่อเป็นดังนี้ จำนวนคน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ยังคงเป็นที่ต้องการของธุรกิจอยู่

เมื่อไรที่เศรษฐกิจหยุดชะงัก ผู้บริหารระดับกลางมีจำนวนเหลือเพื่อเหมือนในต่างประเทศ หรือช่องว่างระหว่างทักษะของผู้บริหารระดับสูงและระดับส่วนปฏิบัติการใกล้เคียงกันมากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางก็จะตกอยู่ในภาวะการณที่อันตรายได้

แต่อย่างไรก็ตามในทศวรรษหน้าไทยเรายังไม่ถึงจุดเช่นกัน เพราะเท่าที่สังเกตดูผู้บริหารระดับสูงสมัยนี้ และที่ผ่าน ๆ มา มักจะมอบหมายภาระโดยเฉพาะในด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหารระดับกลาง มากกว่าที่ตนจะพยายามเรียนรู้ด้วยตัวเอง ลองมองรอบ ๆ ตัวท่าน คงจะเห็นในลักษณะที่กล่าวมาอย่างชัดเจน เมื่อเป็นเช่นนี้ ธุรกิจยังคงต้องพึ่งพาความรู้ด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารระดับกลางอยู่เช่นเดิม

ในอนาคตเราอาจจะเห็นว่า มีพนักงานส่วนหนึ่งทำงานอยู่ในองค์กร และอีกส่วนหนึ่งทำงานนอกสถานที่ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน (Location of Work) ขึ้น และในทศวรรษหน้าการปฏิบัติงานของพนักงานในทำนองนี้จะมีมากขึ้น

เพราะพนักงานสามารถใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะในด้านการติดต่อสื่อสาร ติดต่อกับสำนักงาน หรือองค์กรที่ตนทำงานอยู่ได้อย่างสะดวกมากขึ้น ขณะนี้ในต่างประเทศ นักธุรกิจสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ประเภท Laptop เครื่องโทรสาร ตลอดจนโทรศัพท์มือถือต่าง ๆ ติดต่อกับองค์กรของตน โดยตัวเองไม่จำเป็นต้องเข้ามานั่งทำงานเหมือนในอดีต พนักงานสามารถทำงานได้ทุกสถานที่โดยไม่จำเป็นต้องมีที่ทำงานประจำ เพียงแต่มีคอมพิวเตอร์กระเป๋าหิ้วกับโทรศัพท์มือถือก็เพียงพอแล้ว

ตัวอย่างของกรณีเช่นนี้ ที่เป็นที่กล่าวขานกันในสหรัฐคือ การทำงานของประธานบริษัท Discovery Channel คุณรูธ แอล ออตเทล (Ruth L. Otte) มีการทำงานแบบ Logical Office Concept ด้วยวิธีการในลักษณะนี้ เธอสามารถทำธุรกิจของตนเองได้ โดยใช้พนักงานน้อยกว่าบริษัทคู่แข่งถึงร้อยละ 40 แม้ว่าสำนักงานใหญ่ของบริษัทของเธอจะอยู่ในเมือง Landover มลรัฐแมรีแลนด์ จากสถิติพบว่า ในแต่ละวัน เธอสามารถที่จะส่งบันทึกข้อความไม่ต่ำกว่า 100 ฉบับไปยังพนักงานโดยเฉลี่ยประมาณ 105 คน ไม่ว่าเธอจะอยู่ที่ใดก็ตามในสหรัฐอเมริกา

สิ่งนี้ เป็นตัวอย่างที่จะเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในทศวรรษหน้า แม้ว่าปัจจุบันยังมีข้อโต้แย้งและยังไม่เป็นที่นิยมก็ตาม จากการสำรวจความนิยมของพนักงานในบริษัทที่ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ทำงานที่อื่น ๆ ได้นั้น พนักงานยังคงมีความต้องการที่จะติดต่อทางสังคมซึ่งกันและกันอยู่ (Social Interaction) พนักงานต้องการที่จะเข้ามาที่ที่ทำงานเพื่อพบปะเพื่อนฝูง มากกว่าทำงานอยู่กับบ้าน หรือไม่ได้เข้าสถานที่ทำงาน จากการวิจัยในสหรัฐอเมริกาพบว่า

ร้อยละ 56 อยากทำงานในสถานที่ทำงาน

ร้อยละ 36 อยากทำงานในสถานที่ทำงานและที่บ้าน

ร้อยละ 7 อยากทำงานที่บ้าน

ร้อยละ 1 อื่น ๆ

แต่ทศวรรษหน้า เมื่อหลายคนเริ่มนิยมปฏิบัติกันมากขึ้น การจรรยาบรรณที่ดีมีปัญหามากขึ้น แต่การติดต่อสื่อสารสะดวกมากขึ้น เราอาจจะพบว่า พนักงานในทศวรรษหน้าจะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วเมื่อเป็นเช่นนี้เราจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันอย่างไรบ้าง

ทางออกที่คิดว่าบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในประเด็นของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีนั้น เราคงจะต้องเน้นหนักในเรื่องของการให้การศึกษาให้ทันตามความเปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะให้ทรัพยากรมนุษย์ของเรามีความพร้อม และมีทักษะความชำนาญเพียงพอที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลง โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ คงจะต้องติดตามดูสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะมาถึง รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเครียด (Stress Management) ให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน

ผู้เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรมนุษย์ คงจะต้องชวนช่วยหาความรู้ในด้านนี้ เพื่อเตรียมตัวแก้ไข ช่วยเหลือและฟื้นฟู สภาวะจิตใจของพนักงานที่เสื่อมโทรมไปเนื่องจากเทคโนโลยีเป็นเหตุ การให้ความสำคัญกับสุขภาพ สาธารณสุข และการรักษาพยาบาลภายในองค์การธุรกิจ จำเป็นต้องได้รับการเหลียวแล และมีการเตรียมการให้มากขึ้น

ปัญหาในด้านสุขภาพกาย จะไม่ใช่เป็นเพียงปัญหาเดียว แต่จะมีปัญหาสุขภาพจิตของพนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น นอกเหนือจากแพทย์ด้านอายุรกรรมที่ทางธุรกิจเคยจัดไว้แต่เดิมในทศวรรษหน้า องค์การธุรกิจอาจจะต้องเตรียมการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา หรือแม้แต่วิชาความรู้ใหม่ๆ เช่น Medical Sociology หรือ Medical Anthropology เข้ามาช่วยเหลียวบำบัดทุกข์ของพนักงานด้วยเช่นกัน

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องหาวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเข้ามาเสริมจากหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ได้เคยตั้งไว้

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมการแก้ไขปัญหาแรงงานในกรณีที่ทรัพยากรมนุษย์ถูกทดแทนโดยเทคโนโลยีต่าง ๆ การกำหนดนโยบายในเรื่องนี้ ธุรกิจคงจะต้องกำหนดนโยบายการว่าจ้าง และการใช้เทคโนโลยีอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันข้อขัดแย้งอันอาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มความมั่นใจ บำรุงรักษาขวัญ และกำลังใจของพนักงาน

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาประเด็นที่ว่า จะจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความชำนาญในด้านเทคโนโลยีได้จากที่ใดบ้าง? และหากมีไม่เพียงพอ องค์การของตนควรจะทำอย่างไร เพื่อเตรียมการไว้ในวันข้างหน้า ควรจะมีการดำเนินการเองภายในองค์การธุรกิจ หรือหากจำเป็นจะต้องขอความช่วยเหลือจากองค์การ หน่วยงาน หรือสถาบันภายนอกแล้ว จะติดต่อหามาได้จากส่วนใด?

ในทศวรรษหน้า ปัญหาในด้านการแย่งซื้อตัวบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะมีมากขึ้น ในขณะที่ประเทศไทยยังขาดแคลนการผลิต และการพัฒนาแรงงาน/ทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละปีสามารถผลิตได้ประมาณ 60,000 คน และในปี พ.ศ. 2538 นี้จะเพิ่มขึ้นเป็น 400,000 คน แต่ก็ยังนับว่าไม่เพียงพอต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจจะอย่างไร? จึงจะเกิดผลดีแก่องค์การของตน ในปัจจุบันสิ่งที่สามารถทำได้ที่ดีที่สุดคือ การเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การของตนให้มากที่สุด และปรับปรุงด้านการจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ คงจะเป็นทางออกที่พอจะทำได้ในขณะนี้ แต่ยังคงเป็นเพียงระยะสั้น ซึ่งระยะยาวนั้นธุรกิจจะต้องคิดหาหนทางให้ได้ มิฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนจะล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง

กรุงเทพธุรกิจ : 19 พฤศจิกายน 2538