

บทความพิเศษ :

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนผ่าน



โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานบริษัทในเครือวี-เซอร์ฟกรุ๊ป

ประธานสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ ก.แรงงาน

วันที่ 1 มีนาคม 2566

กระแสการจ้างงานหลังวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในช่วงเกือบสามปีที่ผ่านมาเศรษฐกิจที่ทรุดตัวทำให้แรงงานจำนวนมากไหลออกจากสถานประกอบการ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจยังคงมีความเปราะบางจากเศรษฐกิจโลกที่ยังมีความไม่แน่นอนสะท้อนจากไตรมาส 4 ปีที่แล้วเศรษฐกิจขยายตัวได้เพียงร้อยละ 1.4 โดยปีพ.ศ.2565 ขยายตัวร้อยละ 2.6 และคาดว่าปีนี้จะขยายตัวได้ร้อยละ 3.0-3.5 การเปิดประเทศของประเทศต่างๆ ทำให้ผู้คนสามารถเดินทางไปมาหาสู่ทั้งด้านธุรกิจและการท่องเที่ยวทำให้เกิดการบริโภคและตามมาด้วยการจ้างงาน ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานแบบ Work From Home และการจับจ่ายใช้สอยรวมถึงการสนทนา การผ่านทางดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นปัจจัยการเร่งตัวของเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาททั้งด้านสังคม ครวัเรือน และธุรกิจ กอปรทั้งแรงงานที่กลับเข้าสู่ตลาดแรงงานมีทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพหรือเลือกสถานประกอบการที่มีความมั่นคงและจ่ายค่าจ้างที่ดีกว่าบางส่วนเลือกที่จะทำงานแบบไม่ต้องเข้าสำนักงาน ผลที่ตามมาคือการขาดแคลนคนทั้งในระดับแรงงานพื้นฐานและแรงงานทักษะ จึงเป็นที่มาของยุคของการแย่งคนที่เรียกว่า “Talent War”

ถึงแม้ในช่วงที่ผ่านมาอาจมีข่าวการปลดคนซึ่งทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแพลตฟอร์มดิจิทัลเฉพาะในสหรัฐอเมริกาเดือนมกราคมที่ผ่านมาที่มีผู้ที่ถูกปลดออกจากงานราวหนึ่งแสนคน แต่ในเวลาเดียวกันมีการจ้างงานใหม่จำนวน 517,000 คน ภาวะที่เกิดขณะนี้คือบางธุรกิจ-อุตสาหกรรมมีจำนวนพนักงานล้นขณะที่อีกธุรกิจหนึ่งมีการขาดแคลน กรณีประเทศไทยข้อมูลอัตราการว่างงานล่าสุดเดือนมกราคม 2566 อยู่ที่ประมาณร้อยละ 0.96-1.0 เป็นตัวเลขการว่างงานที่ต่ำสุดนับแต่วิกฤตโควิด จำนวนแรงงานในระบบประกันสังคมในเดือนเดียวกันมีจำนวน 11.618 ล้านคนซึ่งใกล้เคียงกับช่วงก่อนวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด ถึงแม้เศรษฐกิจโลกจะชะลอตัวแต่การส่งออกในปีที่ผ่านมายังคงขยายตัวได้ที่ร้อยละ 5.54 และปีนี้อาจขยายตัวได้ไม่เกินร้อยละ 2 อย่างไรก็ตามการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวต่างชาติจะเป็นปัจจัยทำให้เกิดการจับจ่ายใช้สอยเพิ่มขึ้นส่งผลต่อความต้องการในการจ้างคน

กรณีศึกษาการใช้เทคโนโลยีของสถาบันทางการเงินซึ่งมีผลกระทบต่อแรงงานอย่างชัดเจนในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2562 - 2565) จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยระบุว่าสาขาของธนาคารพาณิชย์ปิดตัวไปแล้วถึง 1,233 สาขา หากเฉลี่ยสาขาหนึ่งมีคนจำนวน 45 คน ตำแหน่งงานก็จะหายไป 55,400 ตำแหน่งและแนวโน้ม “Virtual Bank” คือธนาคารที่ไม่ต้องการสำนักงานหรือสาขาจะยิ่งเป็นจุดเปลี่ยนทำให้การใช้แรงงานของสถาบันการเงินลดลงอย่างเป็นนัยยะ แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเร่งตัวมากขึ้นคือภาคค้าส่ง-ค้าปลีกเป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนการจับจ่ายใช้สอยโดยใช้ออนไลน์ทำให้ในอนาคตอันใกล้แรงงานใน

อุตสาหกรรมค้าปลีกโดยเฉพาะตามห้างขนาดใหญ่จะทยอยลดลง อย่างไรก็ตามการใช้แรงงานมนุษย์ยังคงมีความสำคัญเพียงแต่ต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร (Value People) กรณีศึกษาของสถาบันการเงินเป็นเพียงบางตัวอย่างเนื่องจากแนวคิดนี้จะเกี่ยวข้องกับการจ้างงานของนายจ้าง คำถามคือทั้งนายจ้างและลูกจ้างจะปรับเปลี่ยนอย่างไรให้สามารถตอบโจทย์อนาคตได้อย่างไร้รอยต่อ

ประเด็นที่จะสื่อสารในบทความนี้คือกระแสตีกลับของตลาดแรงงานเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นผลจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในสัดส่วนที่สูงทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและเป็นหนึ่งในอาชีพที่ดีที่สุดในยุคปัจจุบัน เนื่องจากดิจิทัลแพลตฟอร์มกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำธุรกิจไม่ใช่จำกัดเฉพาะอยู่ในบริษัทขนาดใหญ่แม้แต่บริษัทขนาดเล็กที่เป็นเอสเอ็มอีก็ล้วนพึ่งพาเทคโนโลยีในรูปแบบใดแบบหนึ่ง กล่าวได้ว่าไทยเป็นประเทศหนึ่งที่แพลตฟอร์มดิจิทัลมีบทบาทอยู่ในระดับครัวเรือนในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับหลายประเทศในภูมิภาค ความท้าทายธุรกิจที่จะอยู่รอดนอกจากต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการค้าและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับอุปสงค์ของลูกค้ายังจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วและที่กำลังสรรหาใหม่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ของลูกจ้างโดยเฉพาะ “คนเก่ง” (Talented person) ที่มีทางเลือกในการหางานที่ดีกว่า


กระแส “Talent War” ปัจจุบันไม่ได้มีเฉพาะบุคลากรที่มีทักษะเทคโนโลยีแต่มีการขาดแคลนในทุกระดับโดยเฉพาะงานที่ต้องการทักษะเฉพาะด้าน เช่น ด้านดิจิทัลในสาขาต่างๆ ด้านการนำเข้า-ส่งออกซึ่งต้องการทักษะภาษาและการค้าระหว่างประเทศ, งานในภาคบริการต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับเฮลท์แคร์และสุขภาพ, อุตสาหกรรมท่องเที่ยวตั้งแต่ระดับบริหาร-Front Office ไปจนถึงบุคลากร Back Office เช่น บัญชี-การเงิน, รมภ., พนักงานทำความสะอาดห้องพัก ฯลฯ แรงงานที่ขาดจำนวนมากอยู่ในอุตสาหกรรมร้านอาหาร ตั้งแต่รายย่อยไปถึงระดับภัตตาคารหรูขาดคนตั้งแต่เชฟ-บริการไปจนถึงระดับพนักงานล้างจาน กลุ่มธุรกิจเหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างที่กำลังเผชิญปัญหาการขาดแคลนแรงงานโดยเฉพาะแรงงานที่ต้องการทักษะเฉพาะด้าน ผลก็คือเกิดกระแสการแย่งคนและการดึงคนเก่งเข้ามาทำงานมีวิธีหลายรูปแบบเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ โดยปีนี้ต่อเนื่องไปจนถึงปีหน้าแนวโน้มความต้องการจำนวนบุคลากรในองค์กรต่างๆ จะสูงขึ้นซึ่งเป็นโอกาสของลูกจ้างและแรงงานใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานแต่ต้องเข้าใจว่ากลุ่มคนเหล่านี้ต้องมีชุดทักษะหรือ “Skill Sets” ที่จำเป็นตรงกับลักษณะของงานรวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจยุค 4.0


การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจสภาพการณ์ตลาดแรงงานที่เป็นอยู่ซึ่งต่างไปจาก 3-4 ปีที่แล้ว โดยคนรุ่นใหม่มีทัศนคติเลือกงานและใจร้อนต้องการเห็นผลและค่าตอบแทนที่เร็วมีความเป็นปัจเจกสูง ไม่ชอบงานที่มีนายจ้าง อยากรับเป็นเจ้าของธุรกิจโดยไม่รู้ตัวตนเองมีความถนัดอะไร เยาวชนจบใหม่ไม่ต้องการทำงานในธุรกิจที่ไม่มั่นคงหรือถูก “Disrupt” จากเทคโนโลยีเป็นผลจากการเรียนรู้ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้แหล่งงานจำนวนมากโดยเฉพาะเอสเอ็มอีมีการเลิกจ้าง จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านทรัพยากรมนุษย์ระบุตรงกันว่าเยาวชนผู้จบการศึกษาใหม่ปีพ.ศ.2566 เป็นผู้ที่อยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิดโดย 2 ใน 3 ของช่วงเวลาเรียน 4 ปีในมหาวิทยาลัยเป็นการเรียนผ่านออนไลน์ทำให้มีข้อจำกัดในการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนส่งผลทำให้ปฏิสัมพันธ์ต่ำและชอบทำงานในลักษณะ WFH มากกว่าทำงานตามสำนักงาน ประเด็นเหล่านี้จะต้องนำมาบูรณาการในการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการรักษาบุคลากรในสถานประกอบการเอกชน

1. **ออกแบบแรงจูงใจในการทำงาน** ให้พนักงานมีความรู้สึกประทับใจในการที่อยากจะทำงานในองค์กรและบริหารจัดการคนเพื่อตอบโจทย์ในระดับปัจเจกบุคคลได้อย่างตรงจุด
2. **สร้างองค์กรให้น่าอยู่หน้าทำงาน** ด้วยการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้ทันสมัยทันยุคทันสมัย ในองค์กรที่มีอายุเกิน 10 ปี จะต้องมีการปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการรักษาคนและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร
3. **สร้างโอกาสในการเรียนรู้และเติบโต (Career-Path)** ด้วยการเปิดพื้นที่ให้เขาเหล่านั้นแสดงความสามารถและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ในตำแหน่งสำคัญควรเสริมสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้มีตำแหน่งงานเพิ่มขึ้น รวมถึงให้พนักงานสามารถเข้ามาเป็นหุ้นส่วน
4. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องมีความยืดหยุ่น (Agility Way of Work)** ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ผ่อนปรนเงื่อนไขกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัยหรือไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี
5. **ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทักษะ** ภายใต้สภาวะแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนไปทำให้รูปแบบการทำงานรวมถึงธุรกรรมการค้าทั้งภาคค้าปลีก-ค้าส่ง, ภาคบริการ, การผลิตและอุตสาหกรรมภายใต้แพลตฟอร์มดิจิทัล เทคโนโลยีจึงมีส่วนสำคัญต้องสามารถตอบโจทย์การแข่งขันได้อย่างลงตัว เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะทั้ง Reskill-Upskill-Next skill ให้กับพนักงานทุกระดับรวมถึงผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับการทำงานในยุคดิจิทัล รวมถึงการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ใหม่ๆ
6. **เงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยเดียวในการรักษาคน** เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงานและเชื่อมั่นในองค์กรรวมถึงโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานหรือแรงงานมีทัศนคติและจิตสำนึก (Mindset) ทางบวกต่อการทำงาน วิสัยทัศน์องค์กร หัวใจของความสำเร็จทำอะไรให้พนักงานมีสายสัมพันธ์และพร้อมที่จะร่วมมือกับองค์กร
7. **บริหารคนต่างเจนเนอเรชันแบบไร้รอยต่อ** การทำงานในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีต่างยุคต่างสมัยตั้งแต่ยุค Baby Boom ไปถึงยุค Gen-Z ที่มีมุมมองแตกต่างไปตามประสบการณ์ กล่าวคือในองค์กรจะมีตั้งแต่เยาวชนรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษามีไฟแรง คิดไวทำไวและใจร้อน ขณะที่บุคลากรที่อยู่ในช่วงกลางมีประสบการณ์ที่มากกว่าและผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้สูงวัยแต่เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ความสำเร็จคือการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันและอยู่ร่วมกันได้แบบไร้รอยต่อ
8. **การทำงานร่วมกันระหว่างคนกับเทคโนโลยี** ถึงแม้ว่าดิจิทัลซึ่งหมายถึงสมาร์ตเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ เป็นโจทย์ของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต สิ่งที่แตกต่างกันคือเทคโนโลยีถึงแม้จะเป็นเอไอที่มีความฉลาดเก่งกาจเพียงใดก็เป็นเพียงเครื่องจักรยังจำเป็นต้องอาศัยมนุษย์ทั้งในฐานะเป็นผู้ควบคุมและผู้ใช้บริการจากโรบอท ประเด็นนี้ต้องเข้าใจว่าคนยังเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อองค์กร

ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีส่วนผสมระหว่างคนกับเทคโนโลยีอย่างลงตัว คนส่วนใหญ่ที่อยู่ในสถานที่ทำงานโดยเฉพาะผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีอาจไม่ได้มีครบสมบูรณ์ในด้านทักษะของยุค 4.0 อย่างที่ต้องการ แต่เขาเหล่านั้นสั่งสมประสบการณ์อันมีคุณค่า ทำอย่างไรจะสร้างให้คนเหล่านั้นให้อยู่ในกลุ่ม “Talent People” เป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่มีศักยภาพที่เท่าเทียมกัน

สามารถสแกนและดาวน์โหลดบทความนี้ได้ที่ QR CODE
รวมถึงค้นหาบทความทางวิชาการของดร.ธนิต โสรรัตน์ ได้ที่
เว็บไซต์ www.tanitsorat.com  tanit.sorat

 ดร.ธนิต โสรรัตน์

