

3 กันยายน 2556

ที่มา: เว็บไซต์ bangkokbiznews

http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/politics/opinion/thitaree_likittana/20130903/527092/%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%88%E0%B8%Bo%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%82%E0%B8%B6%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%99.html

บริหารคน เรื่องยาก ที่จะมากขึ้นทุกวัน

ด้วยโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป มีผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ใช่แค่สังคมผู้สูงวัยที่ทำให้ประชากรรุ่นใหม่ขาดตลาดแรงงานน้อยลงเท่านั้น อีกหนึ่งโจทย์ที่ภาคธุรกิจจะต้องเผชิญคือเรื่องของรุ่น หรือ Generation ของแรงงานที่จะเปลี่ยนแปลงไป

ธนาคารกสิกรไทยเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องทรัพยากรบุคคลค่อนข้างมาก โดยเฉพาะบัณฑิต ลำชา ชีโอไอ ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการ **บริหารคน** มาตั้งแต่สมัยยังนั่งบริหารงานเต็มตัว วันนี้โครงสร้างพนักงานของธนาคารแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะ Generation ของพนักงานที่ปัจจุบันมีคนรุ่น Gen Y คิดเป็นสัดส่วน 53% ของพนักงานทั้งหมด 17,404 คน กลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์กร ขณะที่พนักงานรุ่น Gen X คิดเป็น 30% และรุ่น Baby Boom ที่เหลือเพียง 17%

กลับข้างกันโดยสิ้นเชิงจากปี 2543 ที่สัดส่วนคน Gen X คิดเป็น 54% และรุ่น Baby Boom มีสัดส่วน 45% ของพนักงาน 11,250 คน ส่วนคน Gen Y มีเพียง 0.1% แน่่อนว่าเมื่อปี 2543 คนรุ่น Gen Y ที่เข้าตลาดแรงงานยังมีไม่มากนัก แต่โจทย์ขององค์กรในวันนี้และอนาคตจึงควรมองหาแนวทางการรับมือกับความแตกต่างของคนแต่ละรุ่นที่มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ

เป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ที่องค์กรต้องเรียนรู้ปรับรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับลักษณะนิสัยของคนรุ่น Gen Y เริ่มตั้งแต่หัวหน้าที่ถือเป็นปราการด่านแรกในการรักษาหรือเป็นปัจจัยของการลาออก ต้องมีความเข้าใจ และให้คำแนะนำสังเกตท่าที เพื่อส่งสัญญาณให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถป้องกันล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาคคน ซึ่งเป็นหัวใจของธุรกิจบริการไว้อีกด้วย

ความแตกต่างของคนรุ่น Gen Y คือคนรุ่นที่เกิดระหว่างปี 2523-2543 เรียกว่าเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี มีความคิดอ่านเป็นของตัวเองสูงมากและมีความจงรักภักดีน้อยกว่าคนรุ่นก่อน ๆ ชอบงานที่ทำหายยิ่งยากยิ่งชอบ ต้องการมีส่วนร่วมในงานการกำหนดทิศทาง และต้องการการยกย่องเชิดชู แต่ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนงานได้ทันทีที่องค์กรไม่สามารถตอบโจทย์ได้ ผลที่เห็นรูปธรรมจึงมีให้เห็นชัดเจนจากอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นเป็นเลข 2 หลักของกสิกรไทย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี

ตัวอย่างของธนาคารกสิกรไทยที่ใช้เป็นกรณีศึกษาได้คือการมี นโยบายเชิงรุกในการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากจะต้องเข้าใจโจทย์ธุรกิจแล้วยังต้องปรับกลยุทธ์ด้านการ [บริหารคน](#) เริ่มตั้งแต่กระบวนการรับสมัครที่มีความคล่องตัว สามารถรู้ผลการสมัครอย่างรวดเร็ว เพราะโลกปัจจุบันผู้สมัครมีทางเลือกมากมาย เมื่อรับเข้ามาแล้ว องค์กรต้องสร้างโครงสร้างพื้นฐานรองรับทั้งกระบวนการทำงานชัดเจน หรือเครื่องมือเครื่องมือที่พร้อมในการทำงาน เพราะความต้องการของพนักงานรุ่น Gen Y มักจะเรียกเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งแน่นอนว่าไม่ใช่แค่เครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ต้องมี WIFI ในที่ทำงาน สามารถดูข้อมูลการทำงานผ่านโทรศัพท์มือถือได้ ขณะเดียวกันจะต้องวัฒนธรรมต้องแข็งแกร่งพอที่จะหล่อหลอมคนใหม่ด้วย

นอกจากนี้ เมื่อมีการไหลเข้าออกของพนักงาน องค์กรต้องมีระบบป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล โดยเฉพาะในธุรกิจที่ต้องมีจรรยาบรรณในการรักษาข้อมูลลูกค้าต้องมีระบบฐานข้อมูลเพื่อเก็บความรู้เฉพาะตัว เอาไว้ใช้ได้โดยไม่ต้องยึดติดตัวบุคคลมากเกินไป รองรับการเปลี่ยนตัวพนักงานโดยที่ยังสามารถรักษาความต่อเนื่องของงานได้ และควรมีการเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายงานอยู่เสมออีกด้วย

เมื่อมองไปในระยะ 3 ปีข้างหน้าแล้ว มีผลการศึกษาจากองค์กรระดับโลกพบว่า อย่างไฟร์ชวอเตอร์เฮาส์กรุ๊ประบุว่าจำนวนคนวัยทำงานยุค Gen Y จะมีสัดส่วนถึง 80% ของแรงงานทั้งหมด เวลานี้จึงไม่ใช่เวลาที่จะมองว่าคนรุ่นนี้เป็นเด็กจ๋านจ๋น หรือไม่ดทัน แต่ต้องเตรียมรับมือด้วยการทำความเข้าใจ และศึกษาแนวทางรับมือได้อย่างเท่าทันแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต