

เกษียณอายุ-ปัญหาหรือโอกาส (จบ)



อภิวดี พิมลแสงสุริยา

ตอนที่แล้วคุยกันถึงแนวทางในการรับมือกับการเกษียณอายุของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีทางเลือกอยู่ 6 แนวทางหลัก ๆ อันได้แก่ ยุบตำแหน่งนั้นไปปล่อยให้ว่างไว้ ให้ใครสักคนรักษาการแทน ต่ออายุบุคลากรที่เกษียณคัดเลือกคนจากข้างใน และซื้อตัวจากภายนอก

แต่ละแนวทางต่างมีข้อดี และข้อด้อยต่างกันไป องค์กรจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

คราวนี้มาคุยกันต่อว่าหากบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ว่างลง องค์กรควรเลือกใช้เกณฑ์ใดในการคัดเลือกตัวตายตัวแทน (Successor) เพื่อมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไม่ว่าคนคนนั้นจะมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร

ปกติเกณฑ์สากลที่ใช้กันอยู่ทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วยปัจจัยแห่งความเหมาะสม 4 อย่างด้วยกัน คือ

หนึ่ง ความเหมาะสมในด้านความรู้ความสามารถ (Competency Fit) เพราะคนคนหนึ่งจะทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ เพราะงานบางงานต้องการวุฒิการศึกษาในสาขาที่เฉพาะเจาะจง เช่น งานบัญชี ต้องการบุคลากรที่จบทางด้านบัญชีการเงิน

งานด้านวิศวกรรม ต้องการบุคลากรที่จบทางด้านวิศวกรรม งานด้านกฎหมาย ต้องการบุคลากรที่จบทางด้านนิติศาสตร์ เป็นต้น

ดังนั้นองค์กรควรกำหนดคุณสมบัติในด้านความรู้ความสามารถให้ชัดเจน รวมทั้งควรมีวิธีการวัดประเมินที่เหมาะสม องค์กรที่ต้องการสรรหาบุคลากรมาแทนตำแหน่งระดับสูงที่ว่างลง อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า ศูนย์ทดสอบความสามารถ (Assessment Center) ซึ่งปกติจะดำเนิน

การโดยบริษัทที่ปรึกษามืออาชีพที่มีเครื่องมือ และงานวิจัยสนับสนุน

ข้อดีคือมีความแม่นยำมากกว่าแนวทางอื่น ๆ แต่มีข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลอย่างน้อย 1-2 วันในการทำการประเมิน ขณะที่หลาย ๆ องค์กรอาจใช้การทดสอบทั่ว ๆ ไปแบบง่าย ๆ เช่น การทดสอบความรู้



ต่อจากหน้า 48

เกษียณอายุ

ในงาน การทดสอบทักษะ หรือความสามารถบางอย่างด้วยการให้ทดลองทำ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่จะลงด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งแนวทางการสัมภาษณ์หนึ่งที่น่าจะช่วยวัดประเมินความรู้ความสามารถได้แม่นยำยิ่งขึ้นคือ การสัมภาษณ์แบบที่เรียกว่า Competency-based Interview เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้มองหาศักยภาพที่มีอยู่จริงได้ดีกว่าการสัมภาษณ์แบบทั่ว ๆ ไป

สอง ความเหมาะสมในการวางตัวและเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Fit) เนื่องจากคนคนหนึ่งอาจทำหน้าที่ได้ดีหากมีความรู้ความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสม แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จในหน้าที่ หรือในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เพราะไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ โดยเฉพาะคนใหม่ ๆ ที่มาจากภายนอก

ดังนั้นคนในจึงได้เปรียบกว่าในเรื่องนี้ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรกำหนดคุณลักษณะของค่านิยม หรือวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการค้นหาและวัดประเมินบุคลากรที่จะเข้ารับหน้าที่แทนคนที่เกษียณอายุไป แต่ต้องยอมรับว่าการวัดค่านิยม หรือวัฒนธรรมนั้นทำได้ยากกว่าการวัดความสามารถ

เพราะองค์กรส่วนใหญ่ใช้การสังเกตหรือการสัมภาษณ์มากกว่า ยกเว้นบางแห่งอาจใช้วิธีการให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือก (Candidate) ทำแบบประเมินบาง

อย่าง แต่ความน่าเชื่อถืออาจมีไม่มากนัก สาม ความเหมาะสมในด้านบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personality Fit) เนื่องจากคนคนหนึ่งอาจทำงานได้ดีเพราะมีความสามารถ แต่ด้วยบุคลิก หรือลักษณะเฉพาะตัวบางอย่างทำให้ไม่ชอบหรือไม่เหมาะกับงานที่ทำ เช่น บางคนเป็นคนเก็บตัว (Introvert) ไม่ชอบสูงส่งกับใครมากนัก หากได้รับมอบหมายให้ทำงานฝ่ายขาย ด้วยความรู้ความสามารถและประสบการณ์อาจทำได้ดี แต่มีแนวโน้มสูงที่อาจไม่เหมาะ หรือไม่ชอบงานที่ทำ ซึ่งจะส่งผลให้คนคนนั้นไม่ประสบความสำเร็จในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงควรวัดประเมินส่วนนี้ด้วย ซึ่งโดยปกติจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางจิตวิทยา ที่เรียกว่า Psychometric Test ที่มีค่าความน่าเชื่อถือสูง โดยมากมักต้องมิตินในการวัดประเมินอย่างน้อย 5 มิติ (ภาษาเทคนิค เรียกว่า Big 5) เช่น Facet 5, Hogan, OPQ เป็นต้น

สี่ ความเหมาะสมในด้านแรงจูงใจส่วนตัว (Motivational Fit) ปัจจัยสุดท้ายที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ แต่องค์กรหลายแห่งมองข้ามไปคือแรงจูงใจในการเติบโตของผู้ที่จะได้รับการคัดเลือก (Candidate) เอง

ผลการสำรวจของ PwC (ไพร์ซวอเตอร์ เฮาส์คูเปอร์ส) พบว่า กว่า 70% ของคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว มากกว่าค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งเสียอีก ผมมีโอกาสทำงานในฐานะโค้ชผู้บริหารให้หลายองค์กรในประเทศไทย เชื่อไหมครับว่าบุคลากรที่มีคุณภาพจำนวนไม่น้อย ไม่อยากเติบโตไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือมีความรับผิดชอบมากขึ้น เพียงเพราะกลัวว่างานจะขโมยเวลา และความสุขส่วนตัวของพวกเขาไป

ฉะนั้นหากองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เชื่อว่าการเกษียณอายุของบุคลากรในองค์กรจะเป็นโอกาสอันดีที่จะสืบเปลี่ยนผู้เล่นใหม่ ซึ่งมีความสดมากขึ้น ลงสนามการทำงานที่นับวันการแข่งขันจะรุนแรงขึ้น

ในทางกลับกัน หากองค์กรขาดความ

ประชาชาติ ธุรกิจ

Prachachart Turakij
Circulation: 120,000
Ad Rate: 1,300

Section: ดีไลฟ์/ชีเอสอาร์-เอชอาร์

วันที่: พุธที่ 12 - อาทิตย์ 15 ธันวาคม 2556

ปีที่: 36

ฉบับที่: 4583

หน้า: 48(ซ้าย), 47

Col.Inch: 57.49

Ad Value: 74,737

PRValue (x3): 224,211

คลิป: สีสี่

คอลัมน์: ถามมา-ตอบไปสไตล์คอนซัลต์: เกษียณอายุ-ปัญหาหรือโอกาส(จบ)

เข้าใจที่ชัดเจน และขาดการดำเนินการที่
เหมาะสม การเกษียณอายุที่กำลังจะมาถึง
นี่ก็จะกลายเป็นปัญหา และอุปสรรคในการ
ดำเนินการอย่างไม่ต้องสงสัย

ดังนั้นการเกษียณอายุจะเป็นโอกาส
หรือปัญหา ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรของท่าน
มีความพร้อมเพียงใดในการรับมือ