

# คนล้นงาน หรือ งานล้นคน



ดร.รุ่งอรุณ กระแสรังสินธุ์

คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

**เป็น** อีกเรื่องที่เกี่ยวข้องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเจ้าของธุรกิจไม่ควรพลาด เพื่อให้ได้คนเหมาะสมสอดคล้องกับงานที่มีอยู่ และเพื่อให้งานเหมาะสมกับคน ทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณ องค์กรแน่ใจแล้วหรือว่า คนที่อยู่ในองค์กรมีศักยภาพเพียงพอหรือไม่กับกระบวนการทำงานที่มีอยู่ ซ้ำซ้อนมากเกินไปหรือไม่ ในบางองค์กรพบว่ามีการสรรหา และคัดเลือกคนเข้ามาทำงานมากมายหลายตำแหน่งงาน แต่องค์กรกลับไม่มีอะไรก้าวหน้า ไม่ว่าในด้านผลกำไร หรือการเติบโตทางธุรกิจ เป็นเพราะอะไร? นี่คือการประเด็นที่เราต้องมาหาคำตอบกันว่าสาเหตุคืออะไร

ประเด็นสำคัญเลยคือปัจจุบัน Life Style ของพนักงานในบริษัทหรือองค์กรต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตมากขึ้นกว่าเดิม เช่นพนักงานที่ทำงานในบริษัทหรือองค์กรในพื้นที่ใจกลางเมืองก็จะมีรูปแบบหนึ่ง ส่วนที่ทำงานในพื้นที่ชนบทหรือตามชานเมืองก็จะมีอีกรูปแบบหนึ่ง โดยพนักงานที่ทำงานในบริษัทหรือองค์กรในพื้นที่ใจกลางเมือง Life Style ก็จะมีค่านิยมในความสะดวกสบาย อาทิ การนำระบบอัตโนมัติ (automation) ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence : AI) นำเทคโนโลยี เช่น Smart phone Internet Computer มาใช้ในการทำงาน และการกำหนดช่วงเวลาทำงานให้มีความยืดหยุ่น (flexible working hours) เพื่อตอบสนองของคนทำงานรุ่นใหม่ นั่นคือ พนักงานในบริษัทหรือองค์กรในพื้นที่เมืองหลวง ส่วนในพื้นที่ชนบทหรือชานเมืองนั้นก็มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เช่น ปัญหา

สภาพแวดล้อม และพื้นที่จะไม่อำนวยกว่าพนักงานในบริษัทหรือองค์กรในพื้นที่เมืองหลวง โดยจะมีลักษณะ Life Style ไม่ยุ่งยาก หรือซับซ้อนกว่าพนักงานในบริษัทหรือองค์กรในพื้นที่เมืองหลวง ดังนั้น ถ้าฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเจ้าของธุรกิจไม่ต้องการให้คนล้นงานหรืองานล้นคน นั้นควรที่จะมีมาตรการต่างๆ ดังนี้

## 1. พลิกคนให้เหมาะกับงาน

การทำงานยุคใหม่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางมากขึ้น เราจึงเห็นหลายองค์กรทั้งฝั่งรัฐ และเอกชนพัฒนาโครงการที่มีวัตถุประสงค์ดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กรตั้งแต่เพิ่งจบการศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพและเรียนรู้ระบบการทำงานจริง แล้วเตรียมขึ้นเป็นผู้บริหารขององค์กรต่อไป ยกตัวอย่าง



โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) หรือโครงการ Management Trainee ของกลุ่มเซ็นทรัล ฯลฯ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรยุคใหม่ต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน อย่างไรก็ตาม ใช่ว่าทุกองค์กรจะมีงบประมาณมากพอที่จะพัฒนาโครงการลักษณะดังกล่าว เพราะฉะนั้น อีกทางเลือกหนึ่งคือองค์กรควรมีการรวมกลุ่ม และทำงานร่วมกันกับสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่น ซึ่งจะสามารถสร้างงานให้เกิดขึ้นในพื้นที่ ช่วยป้องกันการไหลบ่าเข้าสู่ตลาดงานในเมืองใหญ่อย่างกรุงเทพฯ ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้น ภาครัฐ และเอกชนควรร่วมมือสร้างสรรค์ “วัฒนธรรมสตาร์ทอัพ” (startup culture) ให้เกิดขึ้นอย่างแข็งแกร่งในพื้นที่ โดยการใช้เครื่องมือ และมาตรการทางกฎหมายในการช่วยอำนวยความสะดวก และลดอุปสรรคในการจัดตั้ง และขยายขนาดบริษัทรูปแบบดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นมาตรการทางภาษี การจัดโครงการบ่มเพาะธุรกิจ ที่ปรึกษา แหล่งเงินทุน ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการที่น่าสนใจในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับภาคเศรษฐกิจ โดยทำผ่านองค์กรที่สามารถเกิด และขยายขนาดได้อย่างรวดเร็วเช่น สตาร์ทอัพนั่นเอง

## 2. รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ คือความท้าทายที่หน่วยงานกำลังเผชิญ จึงเป็นที่น่าสนใจว่าองค์กรที่มีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำมีเทคนิคอันใดที่สามารถผูกใจพนักงาน ซึ่งเมื่อพูดถึงบริษัทที่น่าทำงานที่สุดโลกก็คงหนีไม่พ้น “กูเกิล” ที่มีพนักงานทั่วโลกกว่าห้าหมื่นกว่าคน อีกทั้งภายในยัง

ประกอบด้วยบุคคลจากหลายสัญชาติ และวัฒนธรรมทั่วโลก กูเกิลแจสำคัญที่กูเกิลใช้ในการซื้อใจพนักงานไม่ใช่อัตราเงินเดือนอย่างที่หลายคนคิด แต่คือการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ มีการสื่อสารที่ดี พนักงานแต่ละคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม สถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมมีความเอื้ออำนวยให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการสนับสนุนอาชีพ และกิจกรรมที่หลากหลาย

**ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นก็เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กรต่อไป** TECHanalysis Research บริษัทที่ปรึกษาด้านการตลาด และธุรกิจ ได้สำรวจความเห็นพนักงานชาวอเมริกันทั่วสหรัฐอเมริกาว่า 1,000 ราย จากหลายอุตสาหกรรม มีผลการสำรวจที่น่าสนใจคือ พนักงานมีแนวโน้มจะทำงานจากที่บ้านมากขึ้น โดยคาดว่าจะเพิ่มจากร้อยละ 11 จากที่ทำการสำรวจเมื่อปีที่แล้ว ไปเป็นร้อยละ 16 ภายในปีหน้า ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มความต้องการดังกล่าวก็คือ พัฒนาการของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พกพาอย่างสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต การประมวลผล และจัดเก็บข้อมูลระบบคลาวด์ ที่ทำให้พนักงานเริ่มคาดหวังว่าไม่จำเป็นต้องเข้าที่ทำงานบ่อยอีกต่อไปก็สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

**โปรแกรมกับฮาร์ดแวร์ช่วยทำงานที่เหมาะสมก็มีส่วนให้องค์กรน่าอยู่ด้วยเช่นกัน** งานวิจัยเดียวกันระบุว่า อีเมล ยังคงเป็นเครื่องมือออนไลน์หลักที่พนักงานใช้ในการทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 39 ของปริมาณการสื่อสารทั้งหมด และร้อยละ 34 ของการสื่อสารกับคนนอกองค์กร) โดยโทรศัพท์ตามมาเป็นอันดับสอง (ร้อยละ 25 กับร้อยละ 32 ตามลำดับ) และการส่งข้อความเป็นอันดับสาม (ร้อยละ 12 เท่ากัน) แต่ที่น่าสนใจคือกลุ่มพนักงานเลือดใหม่ (อายุระหว่าง 18-24 ปี) ในบริษัทขนาดกลาง (มีพนักงานราว 100-999 คน) มีแนวโน้มใช้โซเชียลมีเดียในการสื่อสารกับคนนอกองค์กรถึง ร้อยละ 12 และมีแนวโน้มใช้โปรแกรมใหม่อย่าง Slack และ Facebook Workplace มากกว่าคนรุ่นอื่นกว่าสองเท่า สำหรับด้านฮาร์ดแวร์นั้น



ผลการสำรวจพบว่าร้อยละ 32 ของผู้เข้าร่วมบอกว่าองค์กรมีอุปกรณ์หน้าจออินเทอร์เฟซพีพี (คล้ายกับ Microsoft Surface Hub) ใช้ในห้องประชุม ส่วนอีกร้อยละ 31 “คาดหวัง” ให้องค์กรของตนมีการนำอุปกรณ์ลักษณะดังกล่าวมาใช้อำนวยความสะดวกกับการทำงานบ้าง นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่าพนักงานคาดหวังจะสามารถปรับแต่งอุณหภูมิกับการระบายอากาศบริเวณพื้นที่ทำงานของตัวเอง! ซึ่งแม้จะเป็นไปได้ยาก แต่ก็เปิดโอกาสให้องค์กรนำเทคโนโลยี Internet of Things มาประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

### 3. นักกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับองค์กรอย่างเหมาะสมมีความสำคัญไม่แพ้การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ตอนนี้เรากำลังอยู่ในยุคที่มีข้อมูลไหลเวียนอยู่จำนวนมาก (บิ๊กดาต้า) องค์กรควรที่จะหาวิธีในการจัดการข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการจัดทำกลยุทธ์การตลาด และการบริการลูกค้า แล้วจะต้องคิดว่าจะทำอย่างไรถึงจะสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นโดยสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ก็คือ การเข้าใจสภาพแวดล้อมที่องค์กรอยู่ทั้งองค์ภาพ รวมทั้งการเข้าใจในลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งปัจจัยเดียวที่จะทำให้องค์กรเข้าถึงความต้องการ และเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าได้ก็คือการถอดรหัส “ข้อมูล” หรือรอยเท้าดิจิทัล (digital footprint) ที่ฝากเอาไว้เอาไว้วันนั้นเอง

องค์กรทั้งรัฐ และเอกชนควรหาแพลตฟอร์มใหม่มาใช้บริการลูกค้าด้วย ซึ่งบิ๊กดาต้าจะช่วยให้องค์กรวิเคราะห์พฤติกรรม การใช้บริการของลูกค้าได้อย่างชัดเจนว่าแนวโน้มจะไปทิศทางไหน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการสร้างสรรค์เนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับแต่ละแพลตฟอร์ม แต่ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมรองรับ “เสียงสะท้อน” (feedback) จากลูกค้าที่ได้กลับผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าวด้วย **สรุปได้ว่า** คนลั่นงานหรืองานลั่นคน จะไม่เกิดขึ้นในองค์กรเลยถ้าบริษัทหรือองค์กรต่างๆ รู้จักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตนเองให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคม และเทคโนโลยีทำให้องค์กรทั้งรัฐ และเอกชนต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวเดินต่อไปได้เริ่มตั้งแต่การหาคนที่เหมาะกับงาน การผูกใจคนเก่งให้อยู่กับองค์กร และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้อย่างเหมาะสม 

#### ข้อมูลอ้างอิง

<https://bitwiredblog.com/2017/01/29/future-of-wo/>

<https://tdri.or.th/2017/12/14-labor-market-2018/>



# TNI เปิดรับ



www.tni.ac.th

 admission@tni.ac.th

1771/1 (ระหว่างซอย 37-39) ก.พัฒนาการ แขวง/เขต สวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

# ปริญญาโท 2561

คณะวิศวกรรมศาสตร์

- สาขาเทคโนโลยีวิศวกรรม (M.Eng.-MET)

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

- สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (M.Sc.-MIT)

คณะบริหารธุรกิจ

- สาขาการจัดการอุตสาหกรรมเชิงนวัตกรรม (M.B.A.-IIM)
- สาขาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้ประกอบการ (M.B.A.-SME)
- สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (M.B.A.-MBJ)

 02-763-2600 ต่อ 2651

 บัณฑิตวิทยาลัย TNI, ThaiNichi