



# แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันและองค์กร

พ.ศ.คนพันธุ์อิน โลกุตระวงศ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**ผู้**บริหารเองจะต้องมีทักษะในการนำการประชุม มีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง รวมทั้งอาจจะต้องมีปารมิตีที่ทำให้ผู้อื่นฟังและยอมรับกันพอสมควร สุดท้ายและสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถที่จะเลือกรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายและจะต้องสามารถตัดสินใจให้ได้และเป็นการตัดสินใจที่ถึงแม้จะไม่ได้เป็นไปตามความต้องการของทุกคน แต่เมื่อผู้บริหารตัดสินใจแล้วก็ต้องสามารถทำให้ผู้ที่มีความเห็นที่ต่างต่างนั้นยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจได้ ประเด็นสุดท้ายที่ยากและท้าทายที่สุดสำหรับผู้บริหาร แทนที่จะตัดสินใจกลับชะลอ หรือดึงเรื่องออกไปเรื่อยๆ เนื่องจากไม่ชอบเผชิญกับความขัดแย้ง หรือบางท่านก็นิยมการไหลตแบบพวกมากลากไป ทั้งๆ ที่สิ่งที่ความคิดเห็นของคนส่วนมากนั้นอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสถาบันหรือองค์กร แต่ผู้บริหารก็ไม่สามารถแสดงวุฒิภาวะทางด้านผู้บริหารของตนเองออกมาได้ ทั้งในการชักจูงให้คนอื่นเห็นสอดคล้องกับตนเองและการตัดสินใจที่ชัดเจนและเฉียบคม ดังตัวอย่างอดีตประธานาธิบดีเคนเนดีของสหรัฐอเมริกาที่ชอบที่จะรวบรวมคนเก่งๆ มาไว้ด้วยกัน จากนั้นจะโยนปัญหาหรือโจทย์ให้และปล่อยให้คนเก่งเหล่านั้นได้ทำการโต้เถียงและแสดงความคิดเห็นกัน อดีตประธานาธิบดีก็จะนั่งฟังการโต้เถียงของคนเก่งเหล่านั้นไป

เรื่อยๆ จนกระทั่งถึงจุดหนึ่งก็จะเข้ามายุติการโต้เถียงและทำการตัดสินใจ โดยเมื่อตัดสินใจแล้วก็ก้าวไปในประเด็นต่อไป วิธีการแบบนี้มีผู้นำหลายประเทศนำไปใช้กันจนประสบความสำเร็จ



ภาพจาก [www.advantagebizmag.com](http://www.advantagebizmag.com)

การทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่มีช่วงอายุต่างกันในปัจจุบันจึงต้องมีการเรียนรู้ถึงเบื้องหลัง (Background) ของแต่ละช่วงอายุคนในแต่ละยุค จึงขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ยุค คือ

**ยุค Baby Boom** เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประมาณ พ.ศ.2489-2507 เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศหลังเหตุการณ์สงครามโลก จะเป็นกลุ่มที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎ เกณฑ์ กติกา มีความทุ่มเทและอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลา นานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่ต้องทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว มีความทุ่มเทกับการทำงานให้กับสถาบัน หรือองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีกับสถาบัน หรือองค์กรอย่างมาก คนกลุ่มนี้จึงเป็นพวกที่ทำงานหนัก ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณ หามรุ่งหามค่ำ เมื่อใดก็ตาม ที่คนกลุ่มนี้เคลื่อนตัวไปที่ไหน ก็จะส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่นั้นๆ

**ยุค Generation X** เป็นกลุ่มคนที่เกิดช่วง 2508- 2519 คนกลุ่มนี้เป็นลูกหลานจาก Baby Boom จะเป็นพวกที่ทำงานโดยมีความไฝ่ฝันอยากมีธุรกิจที่เป็นของตนเอง มีความทะเยอทะยาน มีความตั้งใจในการทุ่มเทและทำงานอย่างจริงจัง เป็นกลุ่มที่มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่ายๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life Balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่ต้องพึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ปัจจุบันคนกลุ่มนี้กำลังจะก้าวไปสู่ผู้บริหารระดับสูง

**ยุค Generation Y** เป็นกลุ่มคนที่เกิดช่วง 2519-2536 คนกลุ่มนี้จะเป็นพวกกินบุญเก่า ที่ได้รับจากคนในยุค Baby Boom และ Generation X ที่ได้ปูทางสร้างไว้ให้ คนกลุ่มนี้จึงมีความต้องการอยากได้ที่ทำงานสบาย มีความเป็นส่วนตัวสูง มีความสมดุลในชีวิต เป็นยุคอาหารชีวิตจิตบริโภค เรียกได้ว่า เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและเงื่อนไข

โดยทั่วไป คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่า สิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อสถาบัน หรือองค์กรอย่างไร อีกทั้งยังสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เรียกได้ว่า ยังมีไฟแรงพร้อมที่จะลุยงานได้ทุกเรื่อง

**ยุค Generation I** เป็นกลุ่มคนที่เกิดช่วง 2537-ปัจจุบัน คนกลุ่มนี้จะเป็นพวกที่ชอบการทำงานแบบ Freelance เป็นกลุ่มคนทำงานหน้าใหม่ไฟแรง แต่ยังไม่ยอมรับประสบการณ์ บางคนอาจยังไม่จบเสียด้วยซ้ำ หรือบางคนมีแผนที่จะเรียนต่อแต่ไม่ชอบเงื่อนไขการทำงานที่มีการผูกมัดตัวเอง เนื่องจากมีความรู้สึกที่ว่า สถาบัน หรือองค์กรจะเอารัดเอาเปรียบตน คนกลุ่มนี้จึงชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและสนุกกับการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และไม่ชอบเงื่อนไข

เพื่อแก้ไขสภาพช่องว่างระหว่างวัย จึงต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและต้องยอมรับว่าคนเราถูกหล่อหลอมมาไม่เหมือนกัน คนที่มีความเชื่อ หรือมีทัศนคติต่อชีวิตไม่เหมือนกัน เขาจึงไม่ใช่คนไม่ดีเสมอไป ขอให้ชื่นชมจุดดี แทนที่จะต่อต้าน ให้ลองมองหาจุดเด่นของแต่ละคนใน

แต่ละกลุ่มให้พบ จากนั้นก็ต้องใช้ทักษะในการบริหารความแตกต่าง เปลี่ยนวิธีการสื่อสารให้เข้าถึงคนแต่ละกลุ่มที่เราต้องทำงานด้วย ก็จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าใจกันและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ในสังคมไทย การมีสัมมาคาราวะเป็นสิ่งที่สำคัญในวัฒนธรรมไทย จึงให้เกียรติและให้ความเคารพอย่างสูงต่อผู้ใหญ่ เมื่อเราให้เกียรติผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ก็จะให้เกียรติเรา แล้วยังบังเอิญเรามีตำแหน่งสูงกว่าพวกเขา จึงแสดงความชื่นชมต่อเขาในด้านการเป็นเสาหลักของสถาบัน หรือองค์กรและจงรับฟังเมื่อพวกเขาถ่ายทอดประสบการณ์ในอดีตของการต่อสู้ ความพากเพียรในการทำงานจนผ่านพ้นความยากลำบากมาได้ เพราะสิ่งนั้นคือ สิ่งที่คุณรุ่นหลังไม่มีและไม่รู้จัก อย่ามองว่า กลุ่มผู้สูงอายุ คือ หมอล่าเนื้อไม่มีทีไป แต่การที่พวกเขาทำงานอยู่จนถึงวัยเกษียณหรือเลยวัยเกษียณได้นั้น เป็นเพราะพวกเขา เชื่อในคุณค่าของความมั่นคงและถือความซื่อสัตย์เป็นที่สุด เราสามารถสรุปแนวทางในการทำงานร่วมกับคนในยุคต่างๆ ได้ดังนี้ คือ

การเข้าร่วมทำงานกับกลุ่ม Baby Boom นั้น จงแสดงความนับถือรับฟังและเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนกลุ่ม Baby Boom แล้วพยายามปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ ไม่ว่าคุณจะเก่งกาจแค่ไหน หรือคุณจะประสบความสำเร็จเพียงใด คุณก็ยังต้องเรียนรู้อยู่เสมอ อย่าทำตัวเป็นน้ำที่เต็มแก้ว รินเท่าไรก็ล้นออกมาหมด อย่าแสดงออกว่าการทำงานหนัก คือ การถูกเอาเปรียบ เพราะกลุ่ม Baby Boom ให้ความสำคัญต่อหลักการการทำงาน ยึดถือวัฒนธรรมสถาบัน หรือองค์กรและเห็นคุณค่าต่อการทำงานอย่างทุ่มเท หากต้องทำงานในสถาบัน หรือองค์กรใหญ่ๆ ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ซึ่งบริหารงานโดยกลุ่ม Baby Boom ควรพยายามเรียนรู้ วัฒนธรรมสถาบัน หรือองค์กรเสียก่อนว่ามีความเป็นมาการเจริญเติบโตอย่างไร ก่อนที่จะเสนอความคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ

การเข้าร่วมทำงานกับกลุ่ม Generation-X จะต้องพูดให้กระชับ ชัดเจนและไม่อ้อมค้อม เพราะ Generation-X ชอบความตรงไปตรงมา เราสามารถใช้ E-mail กลับคนกลุ่มนี้ได้ หากเราสามารถสื่อสารได้ใจความ และตรงเป้าหมาย แต่หากเป็นเรื่องใหญ่จริงๆ ควรพูดต่อหน้า เพราะกลุ่ม Generation-X ไม่ชอบถูกบงการ ผู้ใหญ่แค่นั้นโยบายกว้างๆ เปิดโอกาสให้เขาได้แก้ปัญหาเองจะดีที่สุด ส่วนกลุ่ม Baby Boom ควรลดความคาดหวังต่อกลุ่ม Generation-X ในการทำงานหนักอย่างหนักโดยไม่มีวันหยุด หรือก้าวไปอย่างช้าๆ อย่างรุ่นตน เพราะ Generation-X ต้องการชีวิตที่สมดุลและไม่ชอบการอยู่ติดที่

การเข้าร่วมทำงานกับกลุ่ม Generation- I ต้องลองท้าทายพวกเขาด้วยภารกิจใหม่ๆ คนกลุ่มนี้จะชอบการเป็นคนสำคัญ การเพิ่มความรับผิดชอบ เสมือนการให้คำชม จงเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นของเขา เห็นพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งในทีม ผู้ใหญ่ที่ยอมรับความคิดเห็นเขา ก็จะได้รับกรยอมรับจากพวกเขาเช่นกัน คนกลุ่มนี้ชอบให้คุณแสดงออกต่อสิ่งที่พวกเขาทำทุกขณะจิต เพราะความรู้สึกและความความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อพวกเขามาก