

การจัดการช่องว่างระหว่างวัย เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

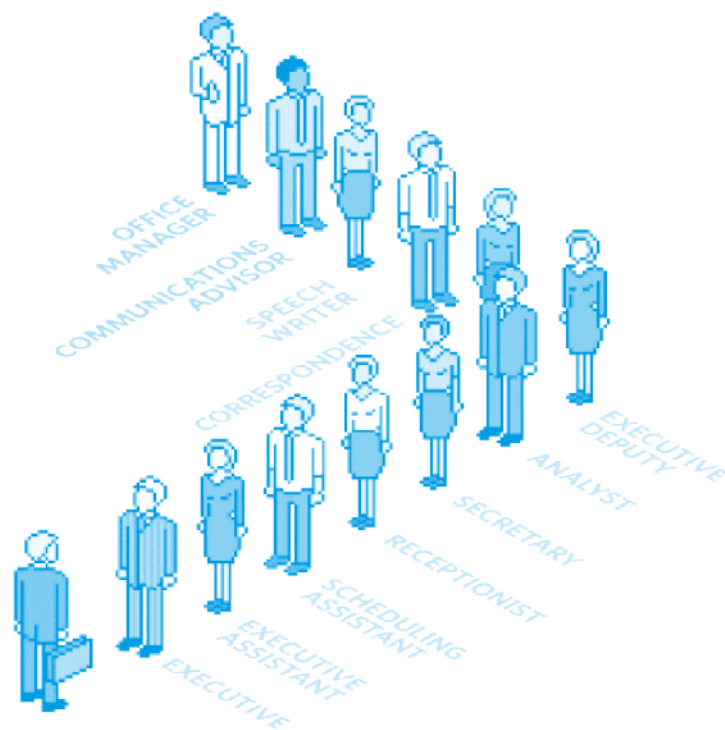
Generation Gap Management to Develop Human Resources in Organization

พศ. กนกพันธ์ณ์ โสภุทธวงศ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ในแต่ละองค์กรย่อมมีรูปแบบของการจัดการบุคลากรที่แตกต่างกัน ปัญหาการจัดการบุคลากรในแต่ละองค์กรก็ย่อมแตกต่างกัน ปัญหาหนึ่งในการจัดการบุคลากร คือ ช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งมีหลายองค์การที่พยายามแก้ไขปัญหามาโดยการรับบุคลากรที่มีอายุใกล้เคียงกันเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย จึงเป็นการแก้ไขปัญหที่ปลายเหตุ การแก้ปัญหที่ต้นเหตุจึงอยู่ที่วิสัยทัศน์และมุมมองของผู้บริหาร ถ้ามองบุคลากรเป็นลูกจ้าง องค์กรก็จะได้เพียงบุคลากรที่รับจ้างทำงาน จะไม่ได้จิตวิญญาณในการทำงาน หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร บุคลากรที่เป็นเพียงลูกจ้างจะสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้โดยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางกลับกัน ถ้ามองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ องค์กรก็จะได้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าประเมินเป็นมูลค่าไม่ได้ ซึ่งจะมีจิตวิญญาณใน

การทำงานอย่างทุ่มเทและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถสร้างและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ในการจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นประเด็นสำคัญในการทำงานเป็นทีม ความแตกต่างทางด้านความคิดและมุมมองจะเป็นจุดแข็งแห่งการพัฒนาองค์กร ประเด็นรองลงมาจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปลูกสร้างจิตสำนึกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะทำให้องค์กรดำเนินการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย



รูปที่ 1: แผนภาพแสดงลำดับการจัดการบุคลากรในองค์กร (ที่มา: www.stoyko.net)

การจัดการบุคคลกรในองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จจะมีระบบของการจัดการที่ดี แต่ถ้าไม่มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี องค์กรนั้นๆ ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กร

การสร้างรูปแบบระบบการทำงานภายในขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมาก่อนระบบ กล่าวคือ การจัดทำระบบที่ดี ย่อมมีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้ คนดีคนเก่งมาจัดระบบในเบื้องต้นให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในองค์กรให้ได้เสียก่อน

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ในเบื้องต้นในการจัดวางตำแหน่งการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในองค์กร (Put the right man to the right job) ให้เหมาะสม หากมีการจัดวางตำแหน่งบุคลากรที่ไม่ถูกต้องแล้ว ย่อมมีอุปสรรคและปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อองค์กร

การจำแนกกลุ่มบุคคล

การจำแนกกลุ่มบุคคลสำหรับองค์กร มีความจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

การพิจารณาสรรหาบุคลากร จึงไม่ใช่การพิจารณาเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบ (Liability) แต่ต้องพิจารณาว่า เป็นเรื่องของการลงทุน ต้องมองคนให้เป็นสินทรัพย์ (Asset) ถือเป็นการลงทุนที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจะถือเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ถ้ามองคนเป็นลูกจ้าง (Employee) ก็จะได้เพียงบุคคลที่รับจ้างการทำงาน จะขาดจิตวิญญาณในการทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กรขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ในการจ้างคนจะต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย จากแนวคิดการบริหารคนสามารถจำแนกกลุ่มบุคคลออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง” เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายาก ที่ทุกๆ องค์กรต่างอยากได้และอยากมีมากที่สุด

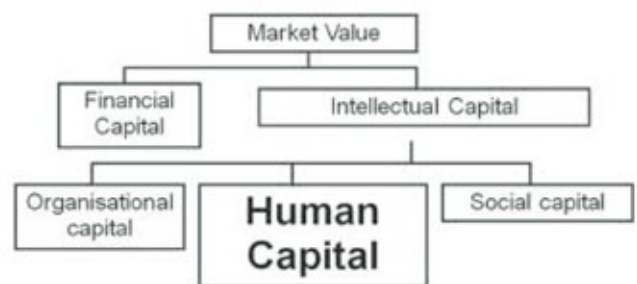
กลุ่มที่ 2 “คนดี แต่เป็นคนไม่เก่ง” กลุ่มนี้คล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระดับปานกลาง เรียกว่า เก่งน้อยหน้อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปเรื่อยๆ คนกลุ่มนี้ทางองค์กรต่างๆ ก็อยากจะทำเข้ามา อย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดี แต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี แต่มีความคิด

ความประพฤติค่อนข้างไปทางทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม เป็นคนที่กล้าเหยียบมือเพื่อนเพื่อให้ตัวเองก้าวไปสู่อำนาจหน้า เป็นคนที่กล้าทิ้งตัวเองลงมาจากที่สูงโดยไม่ลังเล คนกลุ่มนี้จึงน่ากลัวมาก หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงไม่ดี ย่อมจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย หรือถึงกาลล่มสลายได้ เพราะคนกลุ่มนี้จะใช้ความเก่งในทางที่ผิดและมักจะเอาตัวเองรอดเสมอ

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง” จัดเป็นกลุ่มคนที่มีความเสี่ยงมากที่สุด เนื่องจากจะมีทัศนคติ ความคิด ความประพฤติค่อนข้างไปทางทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ น้อยนิด คนกลุ่มนี้มักจะเอาเรื่องเอาเปรียบในการทำงาน มีข้อต่อรองและเงื่อนไข่มาก คิดว่า คงไม่มีองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแน่ ยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริตในองค์กร

ในทางอุดมคติแล้ว การรับบุคคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร จึงต้องพิจารณาเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรองสำหรับทักษะความสามารถ จะขึ้นอยู่กับโอกาสในการสร้างสมประสบการณ์ การที่จะพิจารณาว่า คนไหนเป็นคนดี หรือไม่ดี พิจารณาได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน ดังนั้น คนจะดีหรือไม่ดี ก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล ว่ายังมีมิจฉาธิฐิและความอยู่ดีธรรมอยู่หรือเปล่า จึงได้ยินบ่อย ครั้งว่า *“ทำดีแล้วไม่ได้ดี มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น”* จึงมักมีประโยคที่พูดกันบ่อยครั้งว่า *“ค่าของคน ไม่ได้อยู่ที่ผลของงาน แต่ค่าของคน อยู่ที่ว่าเป็นคนของใคร”* ให้ได้ยินอยู่ทั่วไปในสังคมการทำงานในปัจจุบัน เนื่องจากความเห็นแก่ตัวที่มีมากขึ้นในจิตใจมนุษย์ยุคปัจจุบัน



รูปที่ 2: แสดงความสัมพันธ์ของต้นทุนที่เป็นมนุษย์ (ที่มา: www.nelsontouchconsulting.wordpress.com)