

การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเปิดเสรีการค้าในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน Human Resources Management and the Implementation of Free Trade in ASEAN Economic Community

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์*

บทคัดย่อ

การเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ. 2558 จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force of Change) ที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มจะรุนแรงมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร องค์กรจะต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเริ่มต้นจากการประเมินความพร้อมในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อประเมินว่าธุรกิจของตนมีความพร้อมมากหรือน้อยเพียงใดในการที่จะสามารถพลิกวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองที่ถูกต้อง (Human Resource Focus) จะเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ช่วยสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจ สร้างจุดเปลี่ยนแปลงให้องค์กรเติบโต

คำสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเปิดเสรีการค้า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Abstract

The implementation of free trade within the ASEAN Economic Community (AEC) to begin in the Year 2558 will be an impetus for big changes that will force various organizations to make improvement on capacity building to be able to operate efficiently under more competitive environment in the future. Most importantly, the executives must focus on human resource management to ensure that the organization will be ready to compete. This can be started by performing an assessment on human resources of see if the organization has enough capacity to turn crisis into opportunity when it arrives. In this regard, the focus on human resource management will be a key factor in helping the organization to grow and be able to cope with the big changes in the future

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
E-mail: Prapaisri_hrm@hotmail.com

Keywords

ASEAN Economic Community, AEC, Human Resources Management, Free Trade

บทนำ

การเกิดโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกับการจัดระเบียบโลกทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและเห็นเป็นรูปธรรม ไม่เว้นแม้แต่กลุ่มประเทศอาเซียนที่ต้องมีการปรับตัว มีการจัดระเบียบใหม่ และมีการสร้างความร่วมมือใหม่ๆ ในหลายรูปแบบ รวมทั้งการรวมตัวที่เรียกว่า การก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจะส่งผลกระทบต่อไทยในหลายๆ ด้าน รวมไปถึงด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาพรวมของประเทศในระดับมหภาคและทั้งในระดับตัวบุคคลที่เป็นระดับจุลภาค

บทความนี้ผู้เขียนต้องการนำเสนอเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ความเป็นไปได้ของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย และกรณีตัวอย่างขององค์การที่มีการดำเนินการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในฐานะเป็นผู้ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรขององค์การ รวมทั้งการปรับตัวในการทำงานกับบริษัทข้ามชาติ เมื่อมีการเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียน (AEC)

ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

หลายท่านคงทราบกันดีอยู่แล้วว่า “ประชาคมอาเซียน” (ASEAN Community) เกิดจากสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asian Nations - ASEAN) หรือ “อาเซียน” โดยอาเซียนเดิม ได้ถือกำเนิดจากการประกาศ “ปฏิญญากรุงเทพฯ” (Bangkok Declaration) โดยมีประเทศสมาชิกเมื่อเริ่มก่อตั้งรวม 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย ไทย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์ ในปี พ.ศ. 2510 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และการบริหาร ภายหลังอาเซียนได้ขยายวงออกไป เพิ่มสมาชิกขึ้นเป็น 10 ประเทศ โดยเริ่มจากบรูไน และเวียดนามในปี พ.ศ. 2538 ประเทศสาธารณรัฐประชาชนลาว และพม่า ในปี พ.ศ. 2540 และกัมพูชาได้เป็นสมาชิกรายที่ 10 ซึ่งเป็นรายสุดท้ายที่เข้าร่วมในอาเซียนในปี พ.ศ. 2541

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ผู้นำอาเซียนได้รับรองเอกสาร “วิสัยทัศน์อาเซียน 2020” กำหนดเป้าหมายหลัก 4 ประการเพื่อมุ่งพัฒนาอาเซียนไปสู่ “ประชาคมอาเซียน” (ASEAN Community) ให้เป็นผลสำเร็จภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) ซึ่งจะประกอบด้วย “เสาประชาคมหลักรวม 3 เสา” ได้แก่ ประชาคมความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคม - วัฒนธรรมอาเซียน รวมทั้งจัดโครงสร้างองค์การของอาเซียนรองรับภารกิจและพันธกิจ รวมทั้งแปลงสภาพอาเซียนจากองค์การที่มีการรวมตัวหรือร่วมมือแบบหลวมๆ เพื่อสร้างและพัฒนาไปสู่สภาพการเป็น “นิติบุคคล” ซึ่งเป็นที่มาของการนำหลักการนี้ไปร่างเป็น “กฎบัตรอาเซียน” ซึ่งทำหน้าที่เป็น “ธรรมนูญ” การบริหารปกครองกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ซึ่งผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังปรากฏ

ตามสโลแกนที่ว่า “สิบชาติ หนึ่งอาเซียน” โดย “กฎบัตร” แยกตามเสาหลักที่สำคัญทั้ง 3 เสา อาจสรุปให้เห็นเป็นสังเขป ดังนี้

เสาหลักที่ 1 เสาหลักด้านการเมืองและความมั่นคงของภูมิภาคอาเซียน สนับสนุนส่งเสริม สันติภาพ ความมั่นคง การปกครองแบบประชาธิปไตย การบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล การส่งเสริมให้บรรลุความเจริญร่วมกันในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้ประชาคมเป็นภูมิภาคที่เปิดกว้าง มีพลวัต และยืดหยุ่นได้ในการตั้งรับภาวะผันผวนของเศรษฐกิจ มีหลักประกันที่จะทำให้เกิดสันติสุขในอาเซียน

เสาหลักที่ 2 เสาหลักทางด้านเศรษฐกิจ มีการมุ่งเน้นพัฒนาให้เป็นตลาดรวม (Single Market) และเป็นฐานการผลิตอันเดียวกัน (Single Production Base) ซึ่งจะต้องมีการไหลเวียนของสินค้า บริการ การลงทุนและแรงงานฝีมือทั่วทั้งภูมิภาคของประชาคมอาเซียน มีเงินทุนไหลเวียนโดยเสรี และมีสถานะการพัฒนาทางเศรษฐกิจในหมู่สมาชิกประชาคมที่เท่าเทียมกัน รวมทั้งเสริมสร้างเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพด้านการเงิน การประสานในด้านนโยบายเศรษฐกิจระหว่างสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ มีกฎระเบียบที่ดีด้านการเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา นโยบายการแข่งขันทางการค้า และการคุ้มครองผู้บริโภคทั้งประชาคมโดยกำหนดจะให้เร่งพัฒนาพร้อมเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ให้ได้เร็วขึ้นจากกำหนดเดิมในปี พ.ศ. 2563 มาเป็นในปี พ.ศ. 2558 แทนและเสาหลักที่ 2 นี้เองที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

เสาหลักที่ 3 เสาหลักทางสังคมและวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียน จะพุ่งเป้าหมายไปที่การทำให้เห็นความสำคัญของประชากรในอาเซียน และเป็นสัมพันธภาพระหว่างประชากรของชาติหนึ่งไปสู่ประชากรของอีกชาติหนึ่ง รัฐสภาของ 10 ประเทศ จะประสานร่วมมือกันในกิจกรรมต่างๆ สมาชิกของประชาคมอาเซียนจะไปมาหาสู่กันแลกเปลี่ยนใกล้ชิดระหว่างบุคลากรด้านการศึกษา สถาบันต่างๆ และภาคธุรกิจเอกชนในบรรดาประเทศสมาชิก รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลชั้นมืออาชีพ ศิลปิน นักเขียนและสื่อมวลชนของทั้ง 10 ประเทศ

แนวโน้มของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภาคธุรกิจอาจได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจุดนี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force of Change) ที่สำคัญที่จะทำให้องค์การต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเองในการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มจะรุนแรงมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ องค์การจะต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเริ่มต้นจากการประเมินความพร้อมในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การ เพื่อที่จะประเมินได้ว่าธุรกิจของตนเองมีความพร้อมมากหรือน้อย เพียงใด ในกรณีที่จะสามารถพลิกวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองที่ถูกต้อง (Human Resource Focus) จะเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ช่วยสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจ สร้างจุดเปลี่ยนแปลงให้้องค์การเติบโตแบบก้าวกระโดด หรือ “Changes S Curve” นั่นเอง ซึ่งผู้เขียนมองแนวโน้มด้านทรัพยากรมนุษย์มีโอกาสเกิดสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. การโยกย้ายแรงงานที่ใช้ทักษะสูงจากไทยไปยังประเทศอาเซียนอื่น เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ในทางกลับกันก็จะเกิดการโยกย้ายแรงงานทักษะจากประเทศอื่นมายังประเทศไทย เช่น จากฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว

2. การแข่งขันด้านแรงงานจะรุนแรงมากขึ้น โอกาสที่การจ้างงานจะเป็นของนายจ้างมีมากขึ้นเพราะมีตัวเลือกในตลาดแรงงานที่มีจำนวนมากกว่าเดิม มีโอกาสที่จะจ้างงานด้วยค่าจ้างที่ถูกลงกว่าเดิม

3. ช่องว่างของความแตกต่างด้านศักยภาพของแรงงานทักษะจะมีช่องว่างมากขึ้นกว่าเดิม อันเกิดจากการแข่งขันด้านการจ้างงานที่รุนแรงทำให้แรงงานทักษะจะต้องพัฒนาตัวเองให้เกิดศักยภาพและความสามารถที่หลากหลายโดดเด่นกว่า “ผู้อื่น” ซึ่ง “ผู้อื่น” นับจากนี้ไปจึงไม่ใช่เป็นเพียงคนในตลาดแรงงานในประเทศของตนเองเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงคนในตลาดแรงงานที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้งหมด 10 ประเทศด้วยกัน ดังนั้น ผู้ที่มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตนเองมากกว่าก็จะได้เปรียบมากยิ่งขึ้นไป

4. เกิดความต้องการทักษะความสามารถบางอย่างสูงกว่าที่เคยเป็นก่อนหน้านี้ โดยอย่างน้อยจะเป็นทักษะความสามารถเกี่ยวกับ

4.1 ทักษะความสามารถด้านภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษและภาษาจีน รองลงมาคือภาษาอื่นในประเทศอาเซียนที่แรงงานทักษะที่ไม่ใช่คนในประเทศนั้นสนใจจะไปทำงาน อย่างเช่น แรงงานทักษะในกัมพูชาที่ต้องการมาทำงานในประเทศไทย นอกจากจะมีทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ดีแล้ว หากสามารถใช้ภาษาไทยได้ ก็จะมีโอกาสดีกว่าผู้อื่น ทั้งนี้ ทักษะด้านภาษาที่ต้องการ ไม่ได้เป็นเพียงในระดับของการใช้ได้เท่านั้น แต่จะต้องอยู่ในระดับที่ใช้ได้เป็นอย่างดี

4.2 ทักษะการนำเสนอ ซึ่งจะต่อยอดจากทักษะด้านภาษา เพราะทักษะการนำเสนอจะเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลที่อยู่ต่างชาติต่างภาษาสามารถจะรับรู้และเข้าใจสิ่งที่เราต้องการเพื่อนำไปสู่การเห็นชอบ การอนุมัติ หรือการนำไปปฏิบัติได้

4.3 การมีความกล้าถามกล้านำเสนอความคิดของตน หรือที่เรียกว่า Assertiveness ซึ่งทักษะเรื่องนี้จะทำให้ผู้อื่นได้รับรู้ความคิดของเรา และเราก็จะได้รับทราบความคิดของอีกฝ่ายได้อย่างถูกต้อง เพราะคนไทยจะมีจุดอ่อนอย่างมากในเรื่องนี้ การเปิดใจกว้างและเปลี่ยนมุมมองที่เคยติดยึดค่านิยมจากการเรียนประวัติศาสตร์แบบชาตินิยมในอดีตมาว่า ชาติของตนเหนือกว่าชาติเพื่อนบ้านไปเป็นมุมมองที่มีต่อประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความเป็นชาติเสมอภาคและเท่าเทียมกับชาติเรา

4.4 การทำงานข้ามวัฒนธรรมและความหลากหลาย เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ของแต่ละสังคม แล้วสามารถปรับตัว บริหารจัดการ และรับมือกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหา และความสามารถสร้างผลสำเร็จในการทำงานได้แม้จะมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งแรงงานทักษะคนใดที่ปรับตัวได้ง่ายในการข้ามวัฒนธรรมทั้งการไปประจำที่อื่นหรือการทำงานร่วมกับคนชาติอื่นๆ และที่เข้ามาในประเทศของตนแรงงานทักษะคนนั้นก็จะมีโอกาสในการถูกจ้างงานดีกว่าผู้อื่น

4.5 ความพร้อมในการเดินทางทั้งชั่วคราวและไปประจำเป็นระยะเวลาอันยาวนานยังต่างประเทศ แรงงานทักษะคนใดที่ไม่ยึดติดกับสถานที่ใดที่หนึ่ง มีความพร้อมที่จะเดินทางไปประจำยังประเทศใดก็ได้ หรือสามารถเดินทางไปทีใดก็ได้ตามที่ได้รับมอบหมาย ก็จะมีโอกาสในการถูกจ้างงานดีกว่าคนอื่นๆ เพราะแม้ว่าปัจจุบันเราจะสามารถทำงานผ่านเครือข่ายการสื่อสารที่มีการพัฒนามาเป็นลำดับ แต่ความจำเป็นที่จะต้องมีคนไปทำงานประจำยังประเทศต่างๆ

ก็ยังมีความจำเป็นในบางงานที่จะต้องอาศัยการควบคุมใกล้ชิดหรือจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารกันแบบโดยตรงต่อหน้า

4.6 การทำงานอย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีการพัฒนาไปมาก ทำให้ความเหลื่อมเวลาของแต่ละประเทศ เช่น เวลาที่สิงคโปร์เร็วกว่าไทย 1 ชั่วโมง ไม่ได้เป็นอุปสรรคที่จะต้องจำกัดเวลาให้อยู่ในชั่วโมงทำงานอีกต่อไป ดังนั้น แรงงานทักษะ จึงต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในประเทศต่างๆ ได้

5. การเกิดสำนักงานเสมือนจริงในสองลักษณะ คือ การไม่มีสำนักงานประจำแต่มีสำนักงานที่ใช้ประชุมทางไกลโดยพนักงานยังประจำอยู่ในประเทศของตน หรืออาจจะเกิดลักษณะของการทำงานข้ามประเทศเสมือนอยู่ในประเทศนั้น เช่น บริษัทมีสำนักงานตั้งอยู่ที่สิงคโปร์ แต่หน่วยงานให้บริการลูกค้าแบบคอลเซ็นเตอร์ (Call Center) ตั้งอยู่ที่ฟิลิปปินส์ เป็นต้น

แนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จะส่งผลโดยตรงต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ต้องเตรียมการรับมืออย่างมีความพร้อมสำหรับการมุ่งสู่การเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียน โดยมีประเด็นสำคัญซึ่งผู้เขียนได้รวบรวมนำมาสรุป แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

1. ความสามารถของพนักงานในการดำเนินธุรกิจในระดับข้ามชาติ (Global Competency)

ความสามารถในการดำเนินธุรกิจในระดับข้ามชาติ (Global Competency) ของพนักงานในองค์กร สิ่งแรกที่เราจะนึกถึงคือเรื่องของภาษา ซึ่งแต่เดิมองค์กรมุ่งเน้นในด้านภาษาของพนักงานเฉพาะภาษาอังกฤษเท่านั้น ในขณะที่หลายองค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับภาษาที่สาม คือ ภาษาอาเซียน นั่นเอง โดยเฉพาะในประเทศที่จะต้องเข้าไปดำเนินกิจการ หรือลงทุนทางด้านธุรกิจ ดังนั้น ในเรื่อง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจในระดับข้ามชาติ (Global Competency) ควรมุ่งเน้นภาษาให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจสะดวกยิ่งขึ้น คำถามที่เป็นพื้นฐานที่สุดที่ช่วยประเมินความพร้อมขององค์กรในเรื่องนี้ ก็คือ พนักงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยทางด้านภาษาอังกฤษ (TOEIC Score) ในระดับใด หรือ จำนวนสัดส่วนของพนักงานที่มีความสามารถด้านภาษาในระดับที่สามารถไปปฏิบัติงานต่างประเทศได้มีจำนวนเท่าใด ฯลฯ เป็นต้น

ในเรื่องของความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Literacy) ถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะในการทำงานในปัจจุบัน ทักษะความสามารถในด้านนี้จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและพนักงานต้องมีความสามารถและความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Literacy) ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวไม่ถูกจำกัด ด้วยเงื่อนไขของเวลาและสถานที่

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญซึ่งเป็นความสามารถในกลุ่มคุณลักษณะ (Attribute) คือ เรื่องของการทำงานกับกลุ่มคนที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversity at Work) พนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานร่วมกับคนที่แตกต่างวัย แตกต่างวัฒนธรรม แตกต่างฐานความคิดมากน้อยเพียงใด จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องเตรียมความพร้อมพัฒนาความสามารถในด้านนี้ไว้ล่วงหน้า เนื่องจากเป็นความสามารถที่ต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมความพร้อม

2. การพัฒนาความสามารถในด้านธุรกิจของพนักงาน (Business Acumen Competency)

ในเรื่องของการพัฒนาความสามารถ (Competency) ที่สำคัญสำหรับพนักงาน คือ ความรอบรู้ทางธุรกิจ (Business Acumen Competency) ในภาวะการแข่งขันในอนาคตองค์กรเองจะต้องมีพนักงานที่มีขีดความสามารถ มีความรอบรู้ในธุรกิจที่ตัวเองดูแลรับผิดชอบอยู่ การพัฒนาความสามารถ (Competency) มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร คือ ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) คำถาม คือ เราจะทำอย่างไรให้พนักงานของเรามีความรอบรู้และเข้าใจในธุรกิจของตัวเองในระดับสูง สามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ (Function) ของตัวเองให้สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรหรือจะทำอย่างไรให้พนักงานมีความเข้าใจทิศทางธุรกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกันกับผู้บริหารระดับสูงสุด ตัวชี้วัดที่สำคัญในความสามารถดังกล่าวนี้ สามารถวัดได้จากการประเมินความสามารถ (Competency Assessment) โดยเฉพาะในเรื่องของความสามารถทางธุรกิจ (Business Acumen Competency) ขององค์กรโดยพิจารณาว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสามารถในด้านนี้อยู่ในระดับใด

3. ความรวดเร็วและเหมาะสมในการพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถสูง (Speed Learning)

ในเรื่องความรวดเร็วและเหมาะสมในการพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถสูง การพัฒนาและฝึกอบรมในหลาย ๆ องค์กรยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาในแง่มุมมองของปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) เป็นหลัก ทำให้การตั้งเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถ จะดูที่กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงธุรกิจ (Business Impact) หรือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) เช่น จำนวนวันฝึกอบรมต่อคนต่อปี จำนวนวันฝึกอบรมต่อคนต่อปีเฉลี่ยในแต่ละระดับ ร้อยละการจัดอบรมตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาประจำปี ฯลฯ เป็นต้น ความท้าทายขององค์กรในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน คือ การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาที่ตรงกับทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคตในอีกสองปีข้างหน้า องค์กรอาจต้องมีการสร้างคุณลักษณะของพนักงานในระดับต่างๆ ทั้งระดับปฏิบัติการ บัณฑิตบัญชา จัดการ บริหารนโยบายและกลยุทธ์ ว่าจะต้องมีความสามารถอย่างไร เพื่อให้การพัฒนาออกแบบหลักสูตรเป็นความจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร นอกจากนี้องค์กรจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือที่จะช่วยในเรื่องของการสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคลและในระดับองค์กร เช่น การเรียนแบบ E-Learning ในระดับบุคคลและการเรียนในระดับองค์กร เช่น เว็บไซต์การสร้างระบบการเรียนแบบตัวต่อตัว (Coach) ภายในองค์กร ฯลฯ ที่จะทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ทำได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่ต้องเผชิญกับปัญหาในเรื่องขององค์ความรู้ที่ติดอยู่กับตัวบุคคล ด้วยข้ออ้าง “หวงวิชา ไม่มีเวลาสอน” ประกอบกับยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ให้แกกันและกันในองค์กรอีกด้วย

4. การบริหารจัดการพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง (Talent Management)

การบริหารจัดการพนักงานที่มีขีดความสามารถสูงเป็นความท้าทายที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมรับการเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 องค์กรต้องพัฒนาตนเองให้เป็น ธนาคารคนเก่ง (Talent Bank) คนเก่งอยากเข้ามาร่วมงาน เมื่ออยู่กับองค์กร คนเก่งดังกล่าวสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการทำงานให้สูงขึ้น (High Value Added) ในเรื่องการบริหารจัดการพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง องค์กรควรมีการวิเคราะห์ประเมินตำแหน่งกลยุทธ์ (Strategic Job) ให้ชัดเจน เพราะตำแหน่งที่สำคัญ (Position) ต้องเป็นผู้ที่มี

ขีดความสามารถสูง ในทางตรงข้าม หากตำแหน่งนั้นสำคัญแต่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่มีความสามารถ วิทยาลัยนี้ไม่ตีความเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์กรยอมอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากแน่นอน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้าง พัฒนาและ รักษาคนที่มีขีดความสามารถสูงให้มาก ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ จำนวนสัดส่วนผู้นำในอนาคต (Future Leader) ขององค์กร หรือจำนวนสัดส่วนคนที่มีขีดความสามารถสูงในองค์กรของเราที่พร้อมทำงานเมื่อเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียนเต็มรูปแบบว่ามีจำนวนสัดส่วนเท่าใด (Talent Ratio) ถ้าผลปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำ นี่คือนโยบายอันดับแรกขององค์กร

5. การบริหารกำลังคนให้คุ้มค่า (Manpower Utilization)

การดำเนินธุรกิจภายใต้การแข่งขัน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับต้นทุนการบริหารกำลังคนให้คุ้มค่า (Manpower Utilization) จึงจำเป็นอย่างยิ่งเมื่อมีการเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียน การใช้งากำลังคนจะต้องใช้อย่างคุ้มค่าและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการประเมินวิเคราะห์เรื่องของทิศทางการดำเนินธุรกิจของตัวเองในอนาคต สามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นหน้าที่หลัก (Core Function) อะไรเป็นหน้าที่ช่วยสนับสนุน (Non-Core Function) ซึ่งหน้าที่ช่วยสนับสนุน (Non-Core Function) ควรจ้างผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) เป็นผู้ดำเนินการ จะเกิดความคุ้มค่าและประหยัดได้มากกว่าการที่พนักงานจะต้องมาลองผิดลองถูกในการทำงานแม้ว่าบางครั้งอาจจะมีข้อกฎหมายเป็นข้อจำกัดก็ตาม

6. การสร้างจิตสำนึกอย่างเร่งด่วนให้กับพนักงาน (Sense of Urgency)

การสร้างจิตสำนึกอย่างเร่งด่วน (Sense of Urgency) ให้กับพนักงานในทุกกระดับ โดยเน้นประเด็นเรื่องการที่พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ มองโอกาสในอนาคต และผลกระทบของการเปิดเสรีทางการค้าในกลุ่มประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ว่าเป็นสิ่งที่ต้องรับรู้ว่ามีจำนวนน้อย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องสร้างการตื่นตัวในเรื่องนี้แก่พนักงาน โดยการให้ความรู้ สื่อสาร ให้พนักงานเข้าใจ มองเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ กระบวนการทำงาน ความสามารถ วิทยาลัยฯ ฯลฯ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมึทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ สื่อสารด้วยช่องทางต่างๆ อย่างทั่วถึง (Boundless Communication) และพยายามเน้นย้ำสม่ำเสมอ (Consistency) เพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อตอบสนองทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอีกสองปีข้างหน้า นอกจากนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ในการช่วยขับเคลื่อนองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ระบบในการบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารค่าจ้าง การให้รางวัล และการยกย่อง (Reward & Recognition) การบริหารจัดการสายอาชีพ ฯลฯ ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนอย่างสำคัญ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

กรณีตัวอย่างขององค์กรในประเทศไทยที่ได้ปรับตัวเพื่อรับมือกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1. กรณีตัวอย่างที่หนึ่ง การเตรียมคนผ่าน Management Trainee ของบริษัทเดินเรือไทยแห่งหนึ่ง

บริษัทนี้มีโปรแกรม Management Trainee ที่พัฒนานักศึกษาที่จบใหม่เพื่อให้ก้าวขึ้นไปสู่ระดับผู้บริหารอย่างมั่นใจด้วยการผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งภูมิภาค โดยที่ผ่านมามีเฉพาะผู้เข้าโปรแกรมที่มาจากประเทศสิงคโปร์เท่านั้น แต่เพื่อให้เกิดความพร้อมสำหรับคนไทย บริษัทแห่งนี้จึงได้เริ่มรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมจาก

ประเทศไทยเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมร่วมกับผู้เข้าโปรแกรมจากประเทศสิงคโปร์ และจะเพิ่มจำนวนผู้เข้าโปรแกรมจากประเทศไทยมากขึ้นเป็นลำดับ

2. กรณีตัวอย่างที่สอง กำหนดเกณฑ์การขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไทยขนาดใหญ่สองแห่ง

เนื่องจากบริษัทไทยขนาดใหญ่สองแห่งนี้มีความคล้ายคลึงร่วมกันอยู่ประการหนึ่งก็คือ กำลังขยายตัวอย่างมากไปยังต่างประเทศ ดังนั้น จึงต้องการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรต้องการไปหาโอกาสและความท้าทายในการไปทำงานที่ต่างประเทศ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ข้อหนึ่งในการเลื่อนตำแหน่งไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงว่าจะต้องเคยประจำที่สาขาต่างประเทศเป็นเวลาอย่างน้อยก็ปีเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีความคิด มีความเข้าใจ ที่เป็นสากลมากกว่าบุคคลอื่น

3. กรณีตัวอย่างที่สาม พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความรู้ด้าน International Human Resources Management ให้กับทีมงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

บริษัทแห่งนี้เป็นผู้บริหารใหญ่ทางด้านปิโตรเคมี ผู้บริหารได้มีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้เข้าใจการทำงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ โดยการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ใกล้เคียงกันและสามารถปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สรุป

การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะจะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานทักษะอย่างเสรีที่ก่อให้เกิดภาวะกดดันต่อการปรับตัวของแรงงานทักษะทั่วทั้งภูมิภาค จึงเป็นภารกิจสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในแง่การพัฒนาศักยภาพและทักษะใหม่ของตนเองและในแง่การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อความเป็นอาเซียน ประเทศสมาชิกใดของประชาคมอาเซียนที่เตรียมความพร้อมและปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ดีเพียงไร ย่อมสร้างโอกาสที่ดีให้เกิดขึ้นและเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้มากขึ้นเพียงนั้น ในทางตรงข้าม ประเทศที่ละเลยและมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลงน้อย นอกจากประเทศจะสูญเสียโอกาสดีๆ แล้วยังต้องเผชิญปัญหาที่เป็นภัยคุกคามตามมาอีกมากมาย ดังนั้นห้วงเวลาที่เหลือ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ควรตระหนักและหันมาร่วมมือร่วมใจผนึกกำลังอย่างจริงจังพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับประเทศของเราให้สามารถยืนหยัดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

เอกสารอ้างอิง

- ทวีศักดิ์ ตั้งปฐมวงศ์. (2552). **ประชาคมอาเซียนและกฎบัตรอาเซียนคืออะไร และสำคัญอย่างไร**. มหาสารคาม: วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประภัสสร เทพชาตรี. (2552). **ประชาคมและวัฒนธรรมอาเซียน**. กรุงเทพฯ: โครงการอาเซียนศึกษา (ASEAN Studies Project: ASP) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2554). **ประชาคมอาเซียน**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พรหม กระเป่าทอง และ จุฬยวรรณ ดั่งวงโคตะ. (2555). การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. ในงานสัมมนา Thailand HR Forum 2012 ระหว่างวันที่ 12-13 มิถุนายน 2555 ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลลาดพร้าว.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2555). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ AEC. ในงานสัมมนา สหภาพการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ระหว่างวันที่ 24 มกราคม 2555 ณ สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์.
- Soesastro, H. (2003). *An ASEAN Economic Community and ASEAN + 3: How do They Fit Together?*. n.p. : Australia-Japan Research Centre.
- Stern, J. & Skoog, W. (2003). *ASEAN-An Optimum Currency Area*. Stockholm University Working Paper.