

ภารกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนก่อน ถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558

Attention and Crisis Review on Human Resource When AEC 2015 Arrives

นพคุณ ชีวะธนรักษ์
noppakun.c@bu.ac.th

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

วิล ฝั่งผล
vvilai@thaiinterfoodproducts.com

บริษัท ไทยอินเตอร์ฟู้ดโปรดักส์ จำกัด

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งหมายที่จะนำเสนอมุมมองเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรับมือกับงานประจำและเกิดแนวคิดป้องกันวิกฤติต่างๆ ล่วงหน้าจากการทบทวนภารกิจทั้งในงานประจำและวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต โดยผู้เขียนได้นำประเด็นและตัวอย่างสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับกระบวนการทำงานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมากขึ้นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับวิกฤติต่างๆ ทั้งที่ทราบและมิอาจทราบล่วงหน้าทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อมด้านภัยพิบัติ และจุดประกายให้ทรัพยากรมนุษย์ปรับตัวมองอนาคตล่วงหน้าก่อนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558 ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงอย่างเกิดประสิทธิผล

Abstract

This article has aimed to propose the viewpoint about human resource in order to let the Human Resource people in small and medium enterprises-SMEs confront the routine working and conduct the precaution approach from routine works and various past crises. The literature has brought out the important issues and examples to support a more proactive human resource managerial process to confront various unexpected crisis regarding economics, politics and surroundings. HR people will also be encouraged to adjust themselves with the higher level management team to be ready for AEC in 2015 to co-forecast the future with the entrepreneurs effectively before AEC 2015

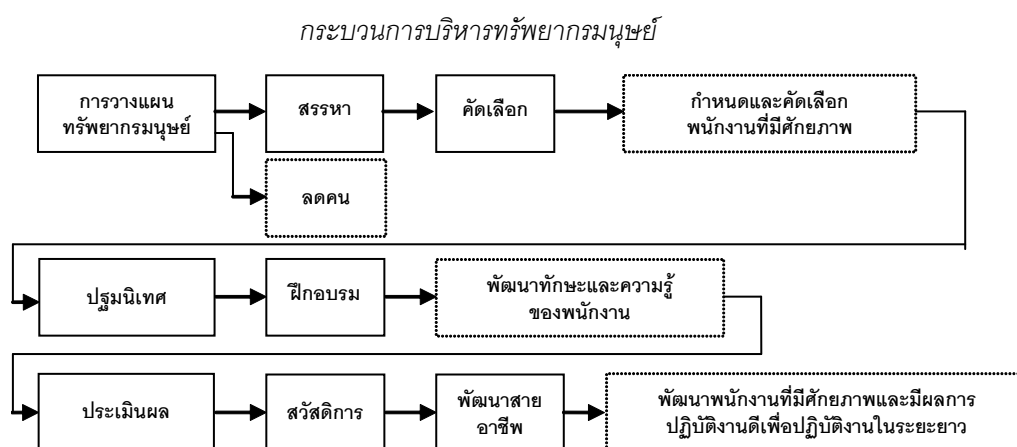
บทนำ

ปัญหาอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรหลายแห่งประสบกับภาวะขาดทุนและต้องปิดกิจการหรือสูญเสียโอกาสเติบโตทางธุรกิจ คือปัญหาวิกฤติด้านเศรษฐกิจภายในประเทศ การเมืองและอุทกภัย ที่ก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ขององค์กร นอกจากนี้ การที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรมิได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทักษะการรับมือกับวิกฤติความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ก็ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรอย่างสูงเช่นกัน ก่อนการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 เป็นเวลาสำคัญอย่างยิ่งที่อาจมีการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือของไทยไปประเทศที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย และบรูไน เป็นต้น ทำให้ในอนาคตไทยอาจเกิดวิกฤติขาดแคลนแรงงานวิชาชีพและอาจสูญเสียบุคลากรผู้ชำนาญการ รวมถึงสูญเสียลูกค้าและโอกาสของการดำเนินธุรกิจข้ามพรมแดนแก่ประเทศคู่แข่งที่เตรียม

พร้อมทุกด้านและกำลังจะเข้ามาลงทุนและตั้งสาขาในประเทศไทยได้อย่างเสรี ทั้งนี้ อาจมีการจ้างแรงงานต่างด้าวจากประเทศที่ค่าแรงถูกกว่าซึ่งอาจก่อปัญหาด้านสังคมและการจัดสรรงบประมาณของรัฐส่วนหนึ่งไปเป็นสวัสดิการของแรงงานต่างด้าว (เอสซีบี เอสเอ็มอี, 2555) วิกฤตดิอนาคตจาก AEC ดังกล่าว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource-HR) ควรจะเรียนรู้และทำความเข้าใจกับ AEC ให้มากที่สุดเพื่อจะได้สร้างโอกาสตลอดจนแก้ไขผลกระทบทางด้านลบที่อาจเกิดขึ้นต่อแรงงานไทยและธุรกิจของ SMEs ดร.สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2555) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า อาเซียนเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หากเข้าใจสามด้านนี้มากขึ้นจะสามารถปรับตัวและพร้อมเข้าสู่สังคมอาเซียนได้ดี ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ดูแลและบริหารบุคลากรในองค์กร จึงต้องหมั่นทบทวนการปฏิบัติการกิจประจำควบคู่กับวิกฤติที่เกิดขึ้นทุกด้านเพื่อนำมาปรับแนวคิดและกระบวนการทำงานและวางแผนระบบพัฒนาบุคลากรในเชิงรุกร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อรับมือกับทั้งปัญหาอุปสรรคจากภายในประเทศและอนาคตของ AEC อย่างสอดคล้องกัน

การศึกษาความสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management-HRM) ที่ต้องรักษาคุณภาพทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่กระบวนการแรก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา การคัดเลือก การกำหนดและคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพ และการปรับลดบุคลากรตามความจำเป็น กระบวนการที่สองคือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ HR จะต้องดำเนินการอบรมและพัฒนาทักษะความรู้แก่พนักงานใหม่และพนักงานที่อยู่ในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการสุดท้ายคือ การประเมินผลการทำงานซึ่งมีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร HR จึงต้องประเมินผลอย่างยุติธรรมและโปร่งใสมิให้เกิดข้อร้องเรียนในการจ่ายค่าตอบแทน รางวัลความดีความชอบ และสวัสดิการต่างๆ จากพนักงานทุกระดับให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการทำงานระดับดีมากลาออกไปอยู่องค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่า รวมทั้งต้องมีการพัฒนาสายอาชีพแก่พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้ได้รับความก้าวหน้าในอนาคตและทำงานอยู่กับองค์กรระยะยาวอย่างภักดี (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กระบวนการปฏิบัติงานประจำของ HRM
ที่มา: นภาพร ชันธนา (2545)

การทบทวนและวิเคราะห์ภารกิจประจำของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการปรับเปลี่ยนเชิงรุก

จากการปฏิบัติการกิจประจำของ HR (ภาพที่ 1) ซึ่งเป็นกระบวนการหลายขั้นตอนที่สำคัญ HR อาจไม่มีเวลาบริหารจัดการภารกิจอื่นที่จำเป็น ในการนี้ HR จะมุ่งเน้นแต่เฉพาะภารกิจประจำดังกล่าวไม่ได้อีกต่อไป เนื่องจากใน

ปัจจุบันมีความผันผวนจากการแข่งขันสูงอย่างไร้พรมแดนและการเกิดเหตุการณ์เกินความคาดหมายต่างๆ อาทิ สถานการณ์ปี 2551-2553 เกิดวิกฤติความขัดแย้งทางการเมือง ส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจ SMEs และในปี 2554 เกิดวิกฤติภัยพิบัติธรรมชาติมหาอุทกภัย ส่งผลให้ SMEs หลายแห่งปิดกิจการ รวมทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจทั้งจากภายในและ

ภายนอกประเทศกระทบต่อการนำเข้าและส่งออกสินค้าตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมาจนถึงปี 2556 นอกจากนี้ การประกาศขึ้นค่าแรงงานขั้นต่ำ 300 บาทช่วงต้นปี 2556 มีผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้าหรือบริการด้วยงบประมาณการจ่ายเงินเดือนสูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น HR จึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ HRM เชิงรุกมากขึ้นดังนี้

การปรับเปลี่ยนด้านบริหารจัดการกระบวนการทำงานประจำของ HRM ให้เป็นแบบเชิงรุก

HR ของกลุ่ม SMEs สามารถปรับกระบวนการ HRM ในการทำงานประจำให้เป็นการบริหารจัดการเชิงรุกได้ โดยต้องทำความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นเชิงรุกด้วยการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเหมาะสม (Honey, 2001) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าที่สุดและตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤติต่างๆ ตามลำดับความสำคัญได้แก่

1. กระบวนการสรรหาและจัดคนเข้าทำงาน
เปลี่ยนแปลงแบบเชิงรุกมากขึ้น (Proactive Recruitment and Staffing) นอกเหนือจากการวางแผนสรรหาบุคลากรให้ทันตามความต้องการของแต่ละสายงาน HR จะต้องปรับเปลี่ยนการสรรหาเป็นแบบเชิงรุกโดยเริ่มจากการกำหนดคุณสมบัติร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติมใน Job Description (JD) และ Job Specification (JS) ให้บุคลากรใหม่สามารถทำงานประจำควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในแต่ละสถานการณ์ และระบุเพิ่มเติมใน JS อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย จะต้องสร้างยอดขายบรรลุตามเป้าหมายประจำปีควบคู่กับการวางแผนกลยุทธ์ป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้าทุก 3 เดือนและ 6 เดือนเพื่อป้องกันเป้าหมายประจำปีลดลงจากที่ตั้งไว้ เป็นต้น

2. กระบวนการรักษาคณเฑาะ (Talent Employee Retention) นอกเหนือจากการอบรมพัฒนาให้พนักงานเก่งและมีศักยภาพ HR จะต้องเพิ่มเติมด้านการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทุกปีและการสอบถามเชิงสัมภาษณ์กับพนักงานที่ลาออก (Exit Interview) ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลงานดีเด่นและวิเคราะห์และบริหารจัดการรักษาคณเฑาะ (Talent Employee Management) ด้วยแนวทางดังนี้ 1) นำข้อมูลด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชามาสังเคราะห์และบรรจุเพิ่มเติมในดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator-KPI) ของหัวหน้างานให้มีการสร้างคณเฑาะเพิ่มขึ้น

ทุกปีและกำหนด KPI เพื่อลดการลาออกของพนักงานเก่งให้เหลือน้อยที่สุดในแต่ละปี เพื่อผลักดันให้หัวหน้างานช่วยกันสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ของหัวหน้างานด้วย (อภิวัฒน์ กฤตรัตน์ผล, 2551) 2) HR ควรปรับสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่ง และเปิดโอกาสใหม่ๆ อย่างท้าทาย เช่น ส่งพนักงานเก่งไปดูงานหรืออบรม ณ ต่างประเทศ เป็นต้น 3) การเลื่อนขั้นและตำแหน่งต้องดำเนินไปอย่างยุติธรรมโดยต้องอาศัยระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์และงบประมาณการจ่ายผลตอบแทนทั้งรายบุคคลและทีม (Kaplan & Norton, 1996) และ 4) HR จะต้องสรุปผลลัพธ์และทางเลือกด้านต่างๆ นำไปประชุมกับผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer-CEO) เพื่อให้พิจารณาสั่งการให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวทางข้างต้นจะทำให้คณเฑาะเหล่านั้นอยู่กับองค์กรนานที่สุดและช่วยลดวิกฤติการขาดแคลนคณเฑาะในปัจจุบันและอนาคต

3. การพัฒนาบุคลากร (Learning and Development) ในอดีต HR จะประเมินการฝึกอบรม (Training Needs) เพื่อปิดจุดอ่อนของพนักงาน แต่ถ้าต้องอบรมและพัฒนาบุคลากรแบบเชิงรุก HR จำเป็นต้องวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) ของการอบรมและพัฒนาบุคลากร ร่วมกับการประเมินดังกล่าวด้วย เพื่อให้การจัดอบรมด้านทักษะความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานตรงตามจุดเด่นของพนักงานแต่ละคนอย่างเกิดศักยภาพสูงขึ้น (High Potential) ควบคู่กับการอบรมในการลดข้อบกพร่องซึ่งเป็นการเพิ่มผลิตภาพ (Employee Productivity) ของการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การอบรมและพัฒนาด้านการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ให้กับพนักงานขาย แม้ว่าพนักงานดังกล่าวจะมีทักษะด้านการให้บริการที่ดี หากจัดอบรมเพิ่มทักษะที่เป็นจุดเด่นให้พนักงานสามารถให้บริการในระดับโลก (World Class) จะสนับสนุนให้จุดเด่นของพนักงานขายยิ่งโดดเด่นมากขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรแบบเชิงรุกยังต้องส่งผลให้การทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขด้วย จึงควรอบรมพัฒนาเสริม เพิ่มเติมหัวข้อเรื่องการปรับตัว (Adjustment) ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลตามนโยบายหลักขององค์กร จนมีผลงานคุณภาพและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง (Bird, 1991)

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

HR จำเป็นต้องติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างสม่ำเสมอทุกสถานการณ์ รวมทั้งศึกษาพฤติกรรมลูกค้า เทคโนโลยีและกระบวนการทำงานทันสมัยด้วย เพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำในการพัฒนาความคิดและการทำงานให้ทันสมัยพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์ ซึ่ง HR จำเป็นต้องเป็นผู้นำเปิดโลกทัศน์และปรับกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนเป็นผู้นำในการผลักดันให้พนักงานทุกระดับสามารถปฏิบัติทั้งองค์กรจนบรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรมที่เรียกว่าการสร้างวัฒนธรรม “ทุกคนทำได้” (All we can do) ด้วยการปรับเปลี่ยนทัศนคติและการบริหารจัดการให้เกิดความเป็นเลิศและมีคุณภาพ (Williams, 2001) ดังนี้

1. ลดอคติในการปฏิบัติงานประจำวันเปลี่ยนเป็นงานท้าทายมากขึ้น โดย HR จะต้องพัฒนาการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Job) ให้รวดเร็วยิ่งขึ้นและสามารถตอบสนองต่อธุรกิจขององค์กรได้ด้วย เช่น รายงานบันทึกการขาดลาของพนักงานทีมขายประจำวัน ปรับเพิ่มให้เป็นรายงานที่ได้รับการปรับปรุงให้มีการลดสถิติการขาดลาของทีมดังกล่าวให้น้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยแจ้งและประชุมหาแนวทางป้องกันกับผู้บังคับบัญชาและ CEO ทั้งนี้เพื่อมิให้ยอดขายลดลงด้วยจากพฤติกรรมดังกล่าวของพนักงาน เป็นต้น

2. ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าตลอดเวลา HR จะต้องอบรมและพัฒนาหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องให้ทราบวิธีการจัดทำแผนการเยี่ยมลูกค้าทุก 3 และ 6 เดือนและ 12 เดือนอย่างต่อเนื่องเพื่อสอบถามปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของสินค้าและการบริการ เป็นต้น ซึ่งจะต้องนำข้อมูลดังกล่าวมาบริหารจัดการให้ลูกค้าพึงพอใจจนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรที่เรียกว่า หหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partnership)

3. ทำงานเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ HR จะต้องร่วมกันกับหัวหน้างานทุกคนในการสร้างจิตสำนึกที่ดีของพนักงานในการทำงานเพื่อสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร เช่น วินัยการทำงาน การใช้วัสดุและอุปกรณ์ส่วนกลางขององค์กรอย่างประหยัด การดูแลและปกป้องมิให้ลูกค้าเข้าใจผิดจากการใช้สินค้าและบริการ เป็นต้น

4. สร้างผลงานจากการทำงานเป็นทีม HR จะต้องจัดกิจกรรมและอบรมให้ความรู้และความเข้าใจแก่พนักงานทุกระดับด้านการทำงานเป็นทีมและทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ดังคำกล่าวที่ว่า การสร้างผลงานที่ดีจะต้องเกิดจากการทำงานอย่างมูมานะของตนเองซึ่งจะได้ผลงานใน

ระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากทีมงาน จะได้ผลงานระดับดีมากและมีประสิทธิภาพด้วย (Mountain & Davidson, 2011) เช่น การสร้างงานบริการประทับใจ การร่วมมือกันตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบแก่ลูกค้า เป็นต้น

5. ทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณค่าด้วยการใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า โดย HR จะต้องพัฒนาและแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนใช้ระบบ HRM System อย่างเกิดประสิทธิผล จะช่วยให้ HR และผู้เกี่ยวข้องทำงานอย่างสะดวกและรวดเร็ว สามารถลดต้นทุนด้านเอกสารที่ไม่จำเป็น (Paperless) ได้แก่ ระบบเอกสารใบลาต่างๆ ของพนักงาน ระบบเอกสารแจ้งเงินเดือนแก่พนักงานทุกเดือน (Slip pay-in Salary) ระบบสำหรับประกาศแจ้งพนักงานทราบ เช่น การหยุดงานประจำปี การประเมินผลทุก 6 เดือนและ 12 เดือน และการอบรมสัมมนาประจำปี เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์ด้าน HRM ร่วมกับ CEO

นอกเหนือจากการปรับกระบวนการ HRM แบบเชิงรุก HR ควรพิจารณาการปฏิบัติงานด้าน HRM ให้สอดคล้องกับแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ของ CEO ด้วย เพื่อช่วยสนับสนุนองค์กรให้บรรลุตามนโยบายระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่ การจัดสรรเวลาสำหรับงานยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสมสอดคล้องตาม CEO โดย HR ต้องเป็นผู้นำต้นแบบการทำงานตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กรมากกว่าอดีตที่ผ่านมา และเป็นผู้ในการนำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงร่วมกับ CEO และช่วยผลักดันพร้อมกับทำสถานการณ์จำลอง (Simulation) และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง (Risk Guideline) แต่ละระดับทุกเดือนและทุก 6 เดือน ช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจกระทบต่อองค์กรตามความต้องการของ CEO

บทบาทใหม่ของ HR กับวิกฤติด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในสภาวะขาดทุนขององค์กร

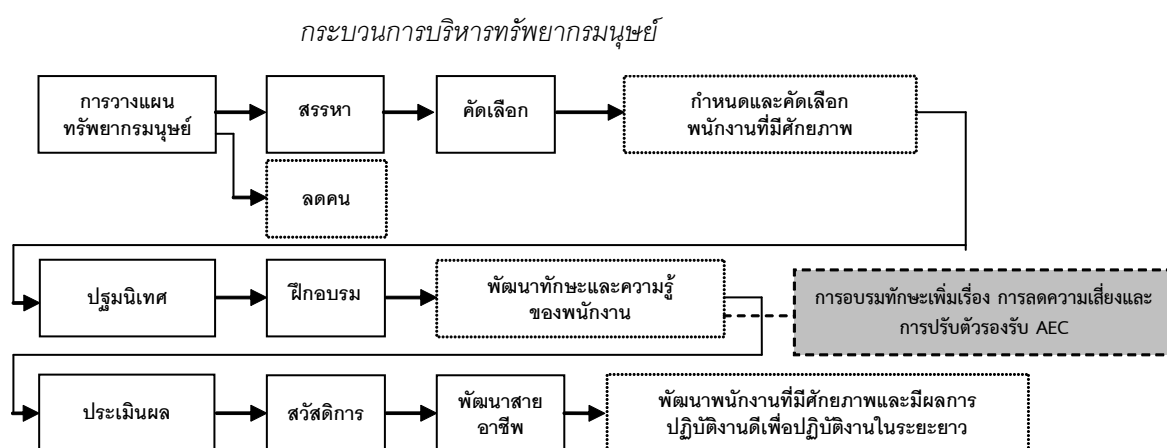
HR มีหน้าที่หลักในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองพนักงานให้รักและช่วยเหลือองค์กรเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจ จากเหตุการณ์ค่าเงินบาทลอยตัวและเศรษฐกิจฟองสบู่แตกในปี 2540 ธนาคารหลายแห่งไม่สามารถเรียกเก็บหนี้จากการปล่อยสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการบางอุตสาหกรรมที่ประสบภาวะขาดทุน ทำให้ธนาคารต้องขาดทุนและล้มละลายด้วย HR ของธนาคารเหล่านั้นมีหน้าที่หลักในการเจรจาลดหนี้และถึงขั้นให้พนักงานออก ในทางกลับกัน ถ้า HR ปรับเปลี่ยน

แนวคิดและบทบาทใหม่ที่มีมุมมองกว้างมากขึ้นเพื่อคิดสิ่งใหม่ๆ เชิงป้องกันและกอบกู้วิกฤติทั้งทราบและมิอาจทราบล่วงหน้า โดยวางแผนผลักดันให้พนักงานทุกคนร่วมมือกัน นำพาองค์กรรอดจากวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ อาทิในการประกาศขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทของรัฐบาลช่วงเดือนมกราคม 2556 HR ต้องมีบทบาทสำคัญในการเริ่มคำนวณค่างานเปรียบเทียบกับค่าเงินและความคุ้มค่าที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้น และตั้งงบประมาณลอยไว้อย่างรอบคอบเพื่อให้ทราบว่าจำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่ายเพิ่มจากเดิมเท่าใด คู่ขนานไปกับการทำ Job Designs และแนวทางประเมินผลงานใหม่ตาม KPI เพื่อเพิ่มผลงานแก่พนักงานอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้องค์กรได้รับผลกำไรอย่างเกิดคุณค่าในแต่ละสายงานที่จำเป็นต้องจ่ายเงินเพิ่มขึ้น และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องก่อนจะมีการประกาศกฎหมายใหม่ หลังจากนั้นจึงแจ้งให้หัวหน้างานช่วยติดตามผลและผลักดันให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น บทบาทต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นจะประสบผลสำเร็จได้ หาก HR ติดตามข่าวสารล่วงหน้าโดยจะช่วยให้สามารถรับมือและมีแผนรองรับกันได้ตั้งแต่ต้น เป็นการเพิ่มคุณค่าการทำงานของ HR ที่จะช่วยสนับสนุนเชิงรุกในการพัฒนาผลงานของบุคลากรที่ดีขึ้น และถ้ามีการเตรียมพร้อมด้านการสื่อสารจูงใจให้พนักงานทุกคนกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าเติบโตตามแนวทางการพัฒนาอาชีพ (Career Development) จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ

และแรงใจให้พนักงานทุกคนมีโอกาสสร้างผลงานมากขึ้น ส่งผลผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กรในการสร้างภูมิคุ้มกันสิ่งต่างๆ ที่จะมากระทบต่อค่าใช้จ่ายและต้นทุนขององค์กร

บทบาทของ HR กับการรองรับอนาคตด้าน AEC

สมาคมหอการค้าไทย (นิพนธ์ เจริญกิจการ, ม.ป.ป.) กล่าวว่า SMEs จำนวนมากยังไม่ตื่นตัวที่จะปรับตัวด้วยสาเหตุด้านปัจจัยต่างๆ อาทิ ด้านเงินทุน หรือความพร้อมของบุคลากร HR ควรเร่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรสู่ระดับสากลควบคู่กับการวางแผนสื่อสารเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวรองรับ AEC อย่างต่อเนื่อง และวางกลยุทธ์ทางด้านการพัฒนาและเตรียมสร้างบุคลากรให้พร้อม ด้วยการเริ่มต้นวิเคราะห์ความจำเป็น (Wynne, n.d.) เพื่อฝึกฝนทักษะพนักงานให้มีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เป็นการเตรียมความพร้อมของการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบตั้งแต่ปี 2556 อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับธุรกิจปัจจุบันและอนาคตของ AEC รวมทั้ง HR จำเป็นต้องมีวิธีการป้องกันวิกฤติการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถอีกด้วย นอกจากนี้ HR ต้องเสาะหาเครื่องมือการสรรหาคนเก่งล่วงหน้าทั้งจากในและนอกประเทศ และต้องเตรียมความพร้อมทั้งการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ภาพที่ 2 เน้นการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทุกด้านรองรับทั้งปัจจุบันและอนาคต



ภาพที่ 2 เพิ่มเติมกระบวนการด้าน HRM การอบรมทักษะลดความเสี่ยงและปรับตัวรองรับ AEC
ที่มา: นภาพร ชันธนาภา (2545)

แนวทางการเตรียมการยุทธศาสตร์เชิงรุกของ HR รับมือ AEC

1. HR จัดทำแผนการศึกษานโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจร่วมกับฝ่ายธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงด้วยการเปลี่ยนธุรกิจให้เป็นสากล (ดูพินิจ วิจิตรธรรม และ คอรีน โพธิ์, 2545) และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งระเบียบต่างๆ และข้อควรปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเป็นภาษาอังกฤษ โดยส่ง HR เข้าอบรมและศึกษาดูงานองค์กรที่เตรียมความพร้อมเพื่อทำความเข้าใจล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อมูลจำเป็นต่างๆ อาทิ ความรู้ด้านอัตราค่าจ้างเปรียบเทียบประเทศต่างๆ กับพนักงานที่อยู่ในองค์กร และวุฒิการศึกษาของแต่ละประเทศ เช่น GCEO Level ของสิงคโปร์นั้นเทียบเท่ากับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของเมืองไทย เป็นต้น

2. สื่อสารเร่งประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการตอบสนอง AEC โดยจัดกิจกรรมต่อเนื่องในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับการทำงานและกระบวนการให้สอดคล้องกับระดับอาเซียนและสากล โดยตั้งเป็นคณะทำงานขึ้นมาดำเนินการก่อนการเป็น AEC ในปี 2558

3. จัดทำแผนรองรับบุคลากรข้ามชาติเข้ามาเป็นพนักงาน และแก้ปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถที่อาจลาออกไปทำงานต่างประเทศตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นไป (เอสซีบี เอสเอ็มอี, 2555) โดยจัดทำผลสำรวจทักษะพนักงานที่ยังไม่ชำนาญในแต่ละระดับเพื่อสร้างระบบการพัฒนาและสอนทักษะความชำนาญให้พนักงานเป็นคนเก่ง มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และให้ความก้าวหน้าของอาชีพแก่คนเก่งเหล่านั้นอีกด้วย (Talent Management และ Career Development) รวมทั้งจัดทำระบบติดตามและประเมินผลบุคลากรต้นแบบที่สามารถสร้างและพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่สามารถทำงานรองรับ AEC ได้

4. ผู้บริหารระดับสูงด้าน HR ต้องสนับสนุนหัวหน้างานทุกแผนกให้พัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นระดับสากลด้วย 4 ขั้นตอน (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) ได้แก่

1. กำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ AEC และธุรกิจอย่างชัดเจน

2. ดำเนินการบรรจุกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ AEC ลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้ความเห็นชอบของหัวหน้างานทุกระดับ

3. เป็นผู้นำในการกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับลงมือปฏิบัติจนบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบของกำหนดเวลา

4. วางแผนสร้างผู้นำปี 2558 ให้ครอบคลุม 5 ทักษะระดับอาเซียนและสากล ได้แก่ 1) เก่งงานด้วยมาตรฐานสากล (Talent) 2) ภาวะผู้นำระดับอาเซียนและสากล (International Leadership) 3) การบริการลูกค้าระดับสากล (World Class Customer Service) 4) การบูรณาการระดับองค์กร (Organizational Integration) และ 5) ความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ AEC (AEC Special Capability)

บทสรุป

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานเสมือนเป็นส่วนด้านยุทธศาสตร์กับผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายธุรกิจ (Partnership) เพื่อวางแผนการบริหารจัดการคนให้พร้อมรองรับเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตด้านวิกฤติที่ทราบและมีอาจทราบล่วงหน้า รวมทั้งรองรับ AEC ซึ่งแม้จะยังมีใช้วิกฤติในขณะนี้ แต่ในอนาคตอาจเกิดวิกฤติด้านการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถที่เคลื่อนย้ายไปทำงานที่ทำหายและค่าตอบแทนสูงจากมากว่า ด้วยเหตุผลดังกล่าว HR จึงต้องหมั่นพิจารณาทบทวนทั้งภารกิจและแผนงานอย่างสม่ำเสมอ และเปิดกว้างติดตามข่าวสารเพื่อวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสอดคล้องกัน HR มีอาชีพต้องพร้อมอยู่ตลอดเวลาที่จะทบทวนภารกิจและปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิมสู่แนวทางใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ ตอบสนองนโยบายองค์กรอย่างละเอียดรอบคอบ รวมทั้งสามารถปฏิบัติการกิจประจำอย่างลุล่วง ซึ่งต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้เขียนได้สรุปประเด็นสำคัญทั้ง 3 ด้านที่ HR จะต้องหมั่นทบทวนเป็นประจำ ได้แก่ 1. วิกฤติจากภารกิจงานประจำ 2. วิกฤติจากปัจจัยภายนอก และ 3. วิกฤติการแข่งขันก่อน AEC ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิถีชีวิตจากภาระหน้าที่ในงานประจำตามกระบวนการของ HRM	2. วิถีชีวิตจากปัจจัยภายนอกที่ HR ต้องติดตามใกล้ชิด	3. มุมมองเตรียมการก่อน AEC มาถึง
• การสรรหา การกำหนดและคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพไม่ทันความต้องการของธุรกิจ • การปรับลดบุคลากรตามความจำเป็นทำให้ถูกฟ้องร้องจากพนักงาน • การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทดแทนไม่ทันเวลาที่กำหนด • HR ดำเนินการอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานไม่ตรงความต้องการของสายงาน • ระบบประเมินผลยึดตามผู้บริหารระดับสูงมากกว่าระบบความยุติธรรม	• ความขัดแย้งทางด้านการเมืองที่ต้องติดตามและเฝ้าระวังส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจของ SMEs • วิถีชีวิตภัยพิบัติธรรมชาติมหาอุทกภัยต่างๆ ที่ต้องเฝ้าระวังมิให้กระทบต่อกิจการของ SMEs ทุกปี • ปัญหาด้านเศรษฐกิจทั้งจากภายในและภายนอกประเทศที่ส่งต่อการนำเข้าและส่งออกสินค้า • ค่าเงินบาทแข็งค่าต่อเนื่องส่งผลต่อธุรกิจส่งออก • การลาออกของผู้มีศักยภาพ ด้วยการแย่งชิงตัวบุคลากรคนเก่งที่มีศักยภาพสูงของคู่แข่งที่มีอำนาจทางการเงิน	• ปรับมาตรฐานด้านคุณภาพของสินค้าและบริการให้เป็นระดับสากล • ปรับปรุงปริมาณการผลิตและการขนส่งให้ทันกับกำหนดเวลา • พัฒนากิจกรรมการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล • หาแนวทางป้องกันการช่วงชิงมิให้ขาดแคลนบุคลากรผู้ชำนาญการ และป้องกันปัญหาคู่แข่งทางการค้าที่มาจากกลุ่มประเทศอาเซียน • ศึกษาปัญหาด้านนโยบายการค้าและภาษีการค้าระหว่างประเทศเพื่อเตรียมปรับเปลี่ยนเอกสารของบริษัทฯ ให้เป็นสากลก่อนปี 2558 • ปรับเปลี่ยนแนวคิดของ HR ด้านระบบธุรกิจครอบครัว (Family Business) ที่มองความสำเร็จในอดีตมากกว่าโลกปัจจุบัน ให้เป็นแนวคิดสากลก่อน AEC ปี 2558

จากตารางข้างต้น HR จะต้องบริหารจัดการเวลาอย่างคุ้มค่าในการทบทวนทั้ง 3 ประเด็นอย่างรอบคอบที่สุดในแต่ละเดือน ไตรมาส และแต่ละปี เพื่อการทำงานและวางแผนงานอย่างครอบคลุม เพราะสิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรอย่างมหาศาล และจะต้องตระหนักในด้านการเพิ่มผลงานของบุคลากรอีกด้วย ดังนั้น HR มีอาชีพจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกิจกรรมปกติให้เป็นกิจกรรมเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ทั้งด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ การรักษาคนเก่ง การจ่ายผลตอบแทนอย่างจูงใจ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความรักและภักดีต่อองค์กร หรือแม้แต่กิจกรรมด้านนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุน ขยายฐานลูกค้าและรายได้ขององค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความยั่งยืนและพร้อมอยู่รอดเมื่อต้องเผชิญหน้ากับวิถีชีวิตต่างๆ และก่อน AEC ปี 2558

บรรณานุกรม

- ชนิดา ภาระมรทัต. (2556, 6 มกราคม). H.R. & Management. *กรุงเทพธุรกิจ*, 27.
- ดูฟิเน่ จี วิลเลียม, และ คอลิน ไพรซ์. (2545). สายตรงจากสุดยอด CEO. แปลจาก *Straight From The CEO*. โดยวินัยชาญ สรรพโรจน์พัฒนา. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นภาพร ชันธนาภ. (2545). *การจัดองค์การบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิพนธ์ เจริญกิจการ. (ม.ป.ป.). 'ก้าวต่อไปให้ไกลไปด้วยกัน' Next Step to Goal Together. สืบค้นเมื่อ 24 เมษายน 2556, จาก http://kanchamber.com/wizContent.asp?wizConID=323&txtmMenu_ID=7
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2555, สิงหาคม). ศูนย์อาเซียนศึกษา มธ. คลังความรู้สู่ความพร้อมการเป็นประชาคมอาเซียน. *จุลสารธรรมศาสตร์*, 45(8), 2-3.
- สุพัตรา สุภาพ. (2538). *การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ยุคโลกาภิวัตน์)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.

- อภิวรรณ กฤษรัตนพล. (2551). *บริหารนอกหลักสูตร ทางลัดสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไพลิน.
- เอสซีบี เอสเอ็มอี. (2555, 17 กันยายน). โอกาสและผลกระทบของ AEC ต่อธุรกิจ SME ไทย. สืบค้นจาก <http://www.scbsme.com/th/business-knowledge/business/193/chance-and-impact>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bird, M. (1991). *How to make your training pay: How to wring every drop of value from your training budget*. London: Business Books.
- Honey, P. (2001). *Improve your people's skills*. London, SW: CIPD Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mountain, A., & Davidson, C. (2011). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Aldershot Hampshire, GU: Gower Publishing.
- Smith, D. K. (1999). *Make success measurable! A mindbook-workbook for setting goal and taking action*. New York, NY: John Wiley & Son.
- Williams, R. S. (2001). *Managing employee performance: Design and implementation in organizations*. London: Thomson Learning.
- Wynne, R. (n.d.). Learning needs analysis. Retrieved October 5, 2013, from http://www.assetproject.info/learner_methodologies/before/learning_analysis.htm