

# เปิด HR Trend 'นิต้า' ชี้นำบริหารเชิงรุก

โดย ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์ 19 กรกฎาคม 2553 17:07 น.

## o "นิต้า" เผยผลสำรวจ HR Trend ครั้งล่าสุด

o เปิด 10 อันดับสูงสุดงาน HR ที่องค์กรไทยให้ความสำคัญ

o เสนอ 3 อันดับแรกใน 9 ประเด็นหลักที่ต้องบริหารจัดการ

o พร้อมข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ หวังองค์กรไทยเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิต้า) มีการจัดทำ HR Trend ขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยเมื่อเร็วๆ นี้มีการนำเสนอ "แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2553-2554" โดยใช้การเก็บข้อมูลผ่าน Web Survey ช่วงเดือนพฤษภาคม 2553 ด้วยการสอบถามความเห็นจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจำนวน 133 แห่ง ในหลากหลายสาขาทั้งภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

โดยมีการนำแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาพัฒนาการของงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยโดยเสนอ 3 อันดับแรกที่ได้รับให้ความสำคัญในงาน HR และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ฝ่าย HR ขององค์กรต่างๆ นำไปศึกษาและวางแนวทางของตนเองได้ดีขึ้น

จากผลสำรวจแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์?ปี? 2553 - 2554 ใน 9 ประเด็น พบว่า ประเด็นแรก การวางแผนพัฒนากำลังคน สำหรับแนวโน้มในต่างประเทศคือ สหรัฐอเมริกา พบว่า องค์กรมีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องและรองรับกับบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุ (Baby Boomers) รวมทั้ง มีการชะลอการจ้างงานในบางตำแหน่ง สหราชอาณาจักร พบว่า องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์เรื่องความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) และมีแผนการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของบุคลากรลง เอเชีย พบว่า องค์กรมีการเตรียมการเพื่อปรับลดจำนวนบุคลากรบางกลุ่ม เช่น โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

ส่วนประเทศไทย พบว่า อันดับแรกคือ โครงสร้างบุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มมีบุคลากรกลุ่ม Generation Y (อายุน้อยกว่า 32 ปี) เพิ่มมากขึ้น (3.59) อันดับสองคือ ในตลาดแรงงานมีการขาดแคลนบุคลากรบางกลุ่มที่สำคัญต่อธุรกิจมากขึ้น (3.58) และอันดับสามคือ องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์เรื่องความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) (3.18)

ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในประเด็นนี้ว่า องค์กรในประเทศไทยควรจะต้องมีการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องและรองรับกับบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุ (Baby Boomers) เช่น มีการต่ออายุให้กับบุคลากรบางกลุ่ม โดยปรับให้มีตำแหน่งรองรับบุคลากรที่เกษียณอายุ (3.00)

ประเด็นที่สอง ด้านการสรรหาและคัดเลือก ในสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์กรมีการพัฒนาเครือข่ายทางสังคม (Social Network) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกมากขึ้น เช่น ความร่วมมือกับภาคการศึกษา สหราชอาณาจักร พบว่า มีการนำเรื่องสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรมากขึ้น เช่น Competency-based Interview และมีการสรรหาจากภายนอกมากขึ้น โดยมุ่งพัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรแทนการสรรหาจากภายนอก และเอเชีย พบว่า มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการสรรหาคนเก่งมาดำรงตำแหน่งสำคัญ และมีการวางระบบการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการคัดเลือกเนื่องจากคุณภาพของบุคลากรที่จ้างใหม่ลดลง

ส่วนแนวโน้มในประเทศไทย พบว่า อันดับแรกคือ การพัฒนาภาพลักษณ์หรือการสร้างแบรนด์ขององค์กร จะมีความสำคัญมากขึ้นในการสรรหาบุคลากรในอนาคต (3.95) อันดับสองคือ ทักษะการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญในการคัดเลือกบุคลากร (3.92) อันดับสาม การคัดเลือกบุคลากรมีความเข้มข้นในการพิจารณาคุณสมบัติมากขึ้น (3.91) และอันดับสาม มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการสรรหาบุคลากรมากขึ้น (3.86)

โดยในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันสำหรับอันดับหนึ่งและอันดับสอง เพราะองค์การต่างๆ ตื่นตัวให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์เพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความสามารถอยากมาทำงานด้วย และยอมมีรายได้ปานกลาง เพราะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาทำงานกับองค์กร

ประเด็นที่สาม พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ในอเมริกา ประการแรก เกิดร่วมมือระหว่างองค์กรในการแก้ปัญหาของบุคลากร เช่น การบรรเทาปัญหาหนี้สินของแรงงานมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีการเรียกร้องค่าชดเชยและการดำเนินคดีด้านแรงงานมากขึ้น ประการที่สอง สหภาพระหว่างองค์กรมีความร่วมมือกันมากขึ้น เพื่ออำนาจในการต่อรองกับภาครัฐ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีการทะเลาะวิวาท และการใช้ความรุนแรงในที่ทำงานมากขึ้น และประการที่สาม บุคลากรเผชิญกับปัญหาสุขภาพและความเจ็บป่วยทางจิตมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากยิ่งขึ้นทุกปี

ส่วนประเทศไทย พบว่า อันดับแรก องค์กรวางกฎระเบียบด้านความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น (3.80) อันดับที่สอง ประเด็นความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life balance) มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร (3.77) และอันดับที่สาม งานด้านแรงงานสัมพันธ์ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร (3.61)

ประเด็นที่สี่ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในต่างประเทศพบว่า องค์กรมีการชะลอการขึ้นเงินเดือน และ/หรือไม่มีการปรับเงินเดือน โดยอเมริกา 1. มีการใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายในการสื่อสารเรื่องสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรรับทราบคุณค่า และสามารถเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น 2. มีการศึกษาความแตกต่างของกลุ่มบุคลากรเพื่อการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น 3. สวัสดิการเรื่องการดูแลสุขภาพ และค่ารักษาพยาบาลมีสูงขึ้นอย่างมาก 4. มีแผนการทบทวนค่าตอบแทนของผู้บริหาร ทั้งค่าตอบแทนพื้นฐานและค่าตอบแทนผันแปร และ 5. มีการนำผลตอบแทนรวม (Total Compensation) มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจหรือสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร

สหราชอาณาจักร มีการให้เงินจูงใจพิเศษในระยะยาวมากขึ้น เช่น การถือครองหุ้นของบุคลากร และมีการให้ความสำคัญกับการจัดการเงินเกษียณอายุ (Pension Fund) มากขึ้น ขณะที่ เอเชีย มีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible benefit) ให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถเลือกสวัสดิการได้

ส่วนประเทศไทย พบว่า อันดับแรก การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-based pay) มีมากขึ้น (3.64) อันดับสอง องค์กรให้ความสนใจเข้าร่วมการสำรวจอัตราเงินเดือน (Salary Survey) มากขึ้น (3.47) และอันดับสาม มีสวัสดิการเรื่องดูแลสุขภาพ และค่ารักษาพยาบาลสูงขึ้นมาก (3.31)

ประเด็นที่ห้า การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งในอเมริกาและสหราชอาณาจักร พบว่า องค์กรปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Training) มาเป็นการสอนงาน (Coaching) มากขึ้น นอกจากนี้ อเมริกา 1. มีการใช้บริการภายนอก (Outsourcing) ในการจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เช่น บริษัทฝึกอบรมหรือมหาวิทยาลัย 2. มีการรวมงานฝึกอบรมบุคลากรไว้ที่หน่วยงานเดียว (Share-services model) เพื่อใช้บริการและแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน

3. องค์กรได้ปรับรูปแบบการเรียนรู้เป็นแบบ e-learning และหรือ On-line Training เพิ่มมากขึ้น

4. ใช้การจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้แทนการอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (COP -Community of Practice) และ5. มีแผนการจะลดหรือตัดค่าใช้จ่ายในการอบรมและพัฒนาบุคลากรลง ส่วนในสหราชอาณาจักร องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเรื่องการเรียนรู้ในหัวข้อความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น

ขณะที่ประเทศไทย พบว่า อันดับแรกคือ หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น (3.88) อันดับสอง มีการพัฒนาระบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับเรื่องสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency-based Training & Development) มากขึ้น (3.73) อันดับสาม มีการจัดการให้ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เช่น เป็นวิทยากรหลักสูตร (3.65)

โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า องค์กรในไทยน่าจะต้องปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Training) มาเป็นการสอนงาน (Coaching) มากขึ้น

ประเด็นที่หก การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในสหราชอาณาจักร พบว่า องค์กรมีการจัดประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ และมีแผนการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนมากขึ้น ขณะที่ ประเทศไทย

อันดับแรก องค์กรให้ความสำคัญกับการวัดประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเข้มข้นมากขึ้น (3.77) อันดับสอง องค์กรมีการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการอบรมและพัฒนาบุคลากรมากขึ้น (3.62) อันดับสาม องค์กรมีแผนการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนมากขึ้น (3.60)

โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า องค์กรในไทยต้องให้ความสำคัญมาเป็นเรื่องแรกกับการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) อย่างเป็นระบบ และการมีแผนดำเนินงานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานเฉพาะส่วน เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับผลกำไรขององค์กร งานที่สามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจน

ประเด็นที่เจ็ด การพัฒนาองค์กร ในอเมริกา พบว่า 1. เทคโนโลยีและการสื่อสารในโลกอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางที่ทำให้บุคลากรและองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และร่วมมือกันมากขึ้น 2. มีการนำเครื่องมือสอดแทรกในกระบวนการพัฒนาองค์กร มาใช้วัดคุณค่าและผลกระทบทางธุรกิจมากขึ้น และ 3. เริ่มมีการพัฒนาความผูกพันของพนักงานโดยไม่มีการ "ขยับตำแหน่งขึ้น" (Upward Mobility) เช่น การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาสายอาชีพ

ขณะที่ ประเทศไทย อันดับแรก กระบวนการทำงานได้รับการทบทวน และมีการวางแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานมากขึ้น (3.65) อันดับสอง องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น (3.54) อันดับสาม การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานพัฒนาองค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และขีดความสามารถขององค์กร (Core Competency) มากขึ้น (3.42)

ประเด็นที่แปด การพัฒนาสายอาชีพ ในอเมริกา พบว่า มีการให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มากขึ้น และมีการให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ส่วน สหราชอาณาจักรกับเอเชีย พบว่า องค์กรหาทางเลือกให้กับบุคลากรในการพัฒนาอาชีพ และสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการเลื่อนตำแหน่ง

ขณะที่ ประเทศไทย พบว่า อันดับแรก มีการสนับสนุนให้การพัฒนาสายอาชีพเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรมากขึ้น เช่น บุคลากรต้องทำแผนการพัฒนาร่างเอง (IDP - Individual Development Plan) (3.33) อันดับสอง มีการเตรียมบุคลากรให้มีการเติบโตได้ในหลายสายงานมากขึ้น (Cross Functional Development) (3.25) อันดับสาม การพัฒนาสายอาชีพมุ่งเน้นที่กลุ่มคนเก่ง (Talent) เป็นสำคัญ (3.22)

ประเด็นที่เก้า ความรับผิดชอบต่อสังคม ในอเมริกา พบว่า 1. CSR ถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรหรือการสร้างแบรนด์ 2. องค์กรมีการนำเรื่อง CSR มาใช้ในการบริหารจัดการ

ภายในองค์กรมากขึ้น 3. คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรให้ความสำคัญกับการดำเนินการเรื่องCSR ภายในองค์กรมากขึ้นทุกปี และ4. สถาบันการศึกษาและหัวข้อการฝึกอบรมเริ่มมีการบรรจุประเด็น CSR เข้ามาเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจและบรรจุอยู่ในหลักสูตรด้านการบริหารในฐานะส่วนเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรไปสู่การปฏิบัติและใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ขณะที่ ประเทศไทย อันดับแรก องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่อง CSR มากขึ้นกว่าในอดีต (3.79) อันดับสอง CSR ขององค์กรเน้นการทำกับหน่วยงาน ชุมชน หรือสังคมภายนอกองค์กรมากกว่า (3.59) อันดับสามCSR ถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรหรือการสร้างแบรนด์(3.54) และอันดับสี่ มีการนำเรื่อง CSR มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรมากขึ้น (3.45)

บทสรุปและข้อเสนอแนะแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในปี 2553-2554 จากผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่าต้องให้ความสำคัญกับ

การบริหารบุคลากรตามความหลากหลาย (Diversity Management) มากขึ้น เพราะองค์กรในไทยยังมองเรื่องนี้แค่เรื่องของช่วงอายุ (Generation) และเรื่องความเก่ง (Talent) เท่านั้น ทั้งที่มีเรื่องอื่นๆ เช่น เพศที่ไม่ใช่แค่หญิงและชาย ศาสนา เชื้อชาติ ฯลฯ

เนื่องจากว่า จากความหลากหลายนำมาซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ในงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การพัฒนาสายอาชีพ นอกจากนี้ การทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ได้รับความสำคัญมากขึ้นและถูกนำมาใช้ในการสร้างแบรนด์อันเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสรรหาและคัดเลือก นับเป็นเรื่องที่ดีในแง่ที่องค์กรจะเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรภายในเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการนำ CSR มาสร้างแบรนด์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ส่งผลดีทั้งต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม