

กลยุทธ์รับมือภาวะขาดแคลนแรงงาน

โดย รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข

สังคมอาเซียนเป็นสังคมที่ก้าวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุ อัตราการเกิดที่ต่ำลงและการขาดระบบการพัฒนาคมนาคมที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐและเอกชนทำให้ประเทศในอาเซียนอย่างเช่น ไทย ต้องประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพและขาดพนักงานที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่จะสืบทอดตำแหน่งบริหารอย่างรุนแรง จากตัวเลขสถิติของศูนย์วิจัยธนาคารไทยพาณิชย์และจากอีกหลาย ๆ แหล่งเรื่องการเติบโตของแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียนพบว่าไทยมีปัญหาขาดแคลนแรงงานรุนแรงที่สุด โดยในอีกประมาณ 3 ปี ข้างหน้า ประเทศไทยจะประสบปัญหาขาดแคลนประชากรที่อยู่ในวัยทำงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซียฟิลิปปินส์ เวียดนาม และพม่า (กลุ่มอาเซียน 7)

เมื่อเราทราบความจริงในข้อนี้แล้ว องค์กรไทยควรทำอย่างไร? คำตอบก็คือ ต้องวางแผนเรื่องกำลังคนล่วงหน้า เพื่อที่จะสามารถคิดค้นกลยุทธ์ในการสรรหา พัฒนา และรักษาพนักงานในองค์กรมีคนดี ๆ เก่ง ๆ ทำงานให้ได้สัก 3 - 5 ปี นี้ไม่ใช่เรื่องล้อเล่น ฟังแล้วลึ้ม อ่านแล้วผ่านได้อีกต่อไป ถ้าไม่เคยมีแผนเรื่องกำลังคน (Manpower planning) อย่างจริงจังมาก่อน วันนี้ ต้องเริ่มสร้างแผนให้เสร็จโดยเร็วที่สุดก่อนที่ท่านจะต้องปิดบริษัทเพราะหาคนมาทำงานให้ไม่ได้ สัปดาห์ก่อนได้พบกับผู้จัดการ HR ของบริษัทชั้นนำ 2 - 3 ท่าน ที่มีโรงงานผลิตอยู่ในจังหวัดนครราชสีมา ขอนแก่น อุบลราชธานี ซึ่งเป็นจังหวัดใหญ่ ทางภาคอีสานของเรา ผู้จัดการ HR ทั้ง 3 ท่านต่างรำพึงรำพันถึงความยากลำบากในการหาแรงงานระดับ ปวช. และที่มีการศึกษาต่ำกว่าลงมาว่าหายากมาก แม้ว่าทางบริษัทจะมีลูกล่อลูกชนเอาใจคนงานสารพัด ยกตัวอย่างเช่น ให้ค่าแรงดี สวัสดิการดี มีเลี้ยงอาหารกลางวัน มีห้องพักให้อยู่ฟรี ห้องติดแอร์ (แต่พนักงานต้องจ่ายค่าไฟฟ้าเอง) มีรถรับ - ส่ง ฯลฯ ซึ่งฟังดูก็ว่าดีนะค่ะ แต่ปรากฏว่าก็ยังไม่สามารถดึงดูดใจพนักงานให้อยู่กับบริษัทได้เต็มร้อย เพราะเมื่อมีบริษัทต่างชาติ ย้ายฐาน การผลิตไปตั้งโรงงานในภาคอีสาน บริษัทต่างชาติซึ่งทุนหนา กว่าก็เริ่มทุ่มทุนแย่งซื้อตัวคนงานไปได้หลายส่วน ทาให้องค์กรไทย ต้องหันไปใช้กลยุทธ์อื่น เช่น ใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีต่างๆ แทนคน ซึ่งก็ทำได้เพียงระดับ ผู้จัดการ HR เหล่านี้ กล่าวว่า “ถ้า สู้ไม่ไหวจริงๆ อาจต้องย้ายโรงงานไปเปิดที่อื่น สู้คู่แข่งไม่ไหว หรือไม่เจ้าของอาจต้องปิดโรงงาน” ฟังดูแล้วหนักใจมากเพราะดูเหมือนว่าองค์กรบ้านเราจะยังไม่มีแผนงานที่ดีพอที่จะรับมือเรื่องการขาดแรงงานนี้ทั้งนี้บริษัทขนาดใหญ่ บางบริษัทที่ไหวตัว ทันและได้ลงมือเปิดสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตคนและพัฒนาคนเพื่อป้อนเข้าองค์กรตนเองบ้างแล้วอย่างเช่นกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทบุญญาวร กลุ่มปูนซีเมนต์ไทย เป็นต้น แต่จะมีสักกี่องค์กรที่สามารถเปิดสถาบันสร้างคนเป็นของตนเองได้ ดังนั้นเราควรคิดหาหนทางแก้ไขปัญหาขาดคนกันดีกว่า ซึ่งต้องมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งผู้เขียนขอเสนอว่าทุกองค์กรที่กำลังขาดคนอาจลองพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่ผู้เขียนพยายามรวบรวมกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้ จากองค์กรและผู้เชี่ยวชาญทั้งไทยและเทศมานำ เสนอดังนี้คือ People Sustainability

1. เบื้องต้นต้องสำรวจประเมินจำนวนตำแหน่งงานที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อดำเนินธุรกิจให้รอดในเวลานี้จนถึงอีก 3 ปี ข้างหน้า
2. วิเคราะห์ว่าจากจำนวนตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องมีนั้น ขณะนี้มีพนักงานทางานครบทุกตำแหน่งหรือไม่ ประเมินดูด้วยว่าคนที่กำลังทำงานอยู่นี้มีที่ทำงานจะลาออกหรืออยู่กับเรานานแค่ไหน

3. ในระยะสั้นต้องทำอะไรหลาย ๆ อย่างเพื่อรักษาพนักงานในตำแหน่งที่ “ต้องมี” ให้อยู่กับเราให้นานที่สุด เช่น ปรับปรุงเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง โอกาสในการพัฒนาฝึกอบรม ฯลฯ เพื่อให้เขาพอใจและอยู่กับเรา ต้องใช้หลักเศรษฐศาสตร์เรื่องอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) เป็นหลักคิดในระยะสั้น ถ้าเรารู้ว่าเราขาดพนักงานคนไหนแล้วองค์กรยากจะอยู่ได้ ก็ต้องทำอะไรบางอย่างให้เขาอยู่กับเรา จนกว่าเราจะหาหนทางอื่นที่ดีกว่านี้ได้ ซึ่งต้องรีบคิดไปพร้อม ๆ กับการพยายามรักษาพนักงานที่เรา “ต้องมี” ค่ะ อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่าระวังอย่าให้องค์กรต้องตกอยู่ในสภาพที่ต้องพึ่งพนักงานคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้บริหารต้องพยายามพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถทำงานทดแทนกันตลอดเวลา อย่าปล่อยให้องค์กรต้องตกอยู่ในสภาพที่ต้องจ้างพนักงานแบบไม่มีประตุล่อย่างง่าย ๆ ปัญหานี้ป้องกันได้ด้วยการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าไว้เสมอเพื่อหาแผนสำรองเตรียมไว้ตลอดเวลา

4. ในระยะกลางและระยะยาวต้องศึกษาหาวิธีการที่จะใช้เทคโนโลยี เครื่องจักร หรือการจัดจ้างพนักงานจากบริษัทอื่น (Outsource) เพื่อลดจำนวนแรงงานที่ต้องจ้างประจำ นอกจากนี้ควรมีการทบทวนประเมินกระบวนการทำงานให้กระชับรัดกุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ระบบงานว่าเราจำเป็นต้องจ้างพนักงานเป็นจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสม

5. สร้างสัมพันธ์ภาพกับสถานศึกษา ผู้นำชุมชน เช่น นายอำเภอ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กลุ่มแม่บ้าน วัด ฯลฯ เพื่อช่วยแนะนำหรือจัดหาบุคคลที่ต้องการหารายได้ บุคคลเหล่านั้นอาจเป็นพนักงานเกษียณแล้วแต่ยังแข็งแรง อาจเป็นพนักงานมีรายได้ประจำแต่อยากได้รายได้เสริม อาจเป็นนักศึกษา นักเรียน แม่บ้านที่อยากได้รายได้เสริม เมื่อองค์กรหาพนักงานประจำไม่ได้ก็ต้องลองหันมามองแรงงานชั่วคราว ซึ่งถ้าเราจัดตารางงานดี ๆ และฝึกอบรมดี ๆ ก็อาจจะสามารถทดแทนแรงงานประจำที่ขาดแคลนได้ แนวโน้มตลาดแรงงานไทยในอนาคตคงต้องจัดจ้างพนักงานที่อายุน้อยลงที่ยังอยู่ในสถานศึกษามากขึ้นค่ะ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มว่าจะต้องจ้างแรงงานหลังวัยเกษียณด้วย

6. สร้างแบรนด์นายจ้างและ “แพ็คเกจ” การจ้างงานที่ดึงดูดใจ สำหรับปัจจุบันนี้แพ็คเกจที่พนักงานคนเก่งมองหา คือ รายได้ผลตอบแทนที่ไม่ควรต่ำกว่าตลาด มีโอกาสก้าวหน้าในงาน งานสนุกท้าทาย มีความหมาย มีโอกาสฝึกอบรมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี เมื่อมาถึงปัจจัยข้อนี้หมายความว่าองค์กรของท่านต้องมีแผนงานบริหาร HR ที่ครบวงจร People Sustainability จึงจะสามารถนำเสนอแพ็คเกจครบเครื่องแบบนี้ได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนล้วนต้องลงทุนลงแรงใช้เวลาในการสร้างระบบ HR กันทั้งสิ้น ไม่มีใครได้พนักงานดี ๆ มาทำงานโดยไม่ต้องทำอะไรเลย

ขอเรียนว่าเบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรชั้นนำที่เราเห็นในวงการบริหารนั้นคืองานหนักที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง แต่ผลลัพธ์ก็คุ้มค่าในระยะยาว วิธีการใช้แต่เงินซื้อตัวนั้นใช้ได้เพียงประเดี๋ยวประด๋าว ถ้าที่อื่นให้เงินสูงกว่า คนที่เห็นแก่เงินก็พร้อมจะจากองค์กรไป แต่ถ้าองค์กรมีระบบบริหารบุคลากรที่ออกแบบมาอย่างเข้าใจ ความต้องการของพนักงานอย่างลึกซึ้ง องค์กรจะสามารถนำเสนอแพ็คเกจการจ้างงานที่โดนใจพนักงานทุกรุ่นทุกวัยและผูกใจเขาให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน