

“จ้างคนเพิ่ม” หรือ “สร้างเอง” ปริศนาอันยุ่งยากขององค์กร

กนกวรรณ แก้วฟ้า

(http://ftijob.off.fti.or.th/know/know_data.aspx?id=188)

ปัจจุบันหนึ่งในความท้าทายใหญ่ที่องค์กรส่วนมากกำลังประสบอยู่คือภาวะขาดแคลนพนักงานที่มีศักยภาพ (Talent) ซึ่งหากองค์กรของท่านกำลังเผชิญกับภาวะขาดแคลนคนเก่งหรือพนักงานที่มีประสิทธิภาพและยังคงไม่รู้แนวทางในการสรรหาคนเหล่านั้นให้มาร่วมงานหรือรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรของท่านได้เรื่องนี้อาจสร้างความหนักใจให้ท่านและเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรของท่านไม่สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงได้

จากผลวิจัยของสถาบันชั้นนำของโลกพบว่ามากกว่า 50% ของนายจ้างคิดว่าอุปสรรคใหญ่ที่ขัดขวางความก้าวหน้าในธุรกิจปัจจุบันคือการขาดแคลนทรัพยากรคนที่มีศักยภาพและขาดแคลนทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานจริงเรื่องนี้กำลังกลายมาเป็นหนึ่งในประเด็นที่น่าเป็นห่วงสำหรับองค์กรที่พยายามผลักดันให้เกิดกระบวนการหรือระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรของตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น (Talent Management -TM)

ปัจจุบันผู้บริหารถูกทิ้งให้อยู่กับคำถามเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคนสมมติว่าเรื่องของการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพกำลังกลายเป็นประเด็นที่เลวร้ายลงเรื่อย ๆ คำถามที่ตามมาคือทำอย่างไรองค์กรจึงจะทราบว่าพวกเขาได้คนที่มีศักยภาพสูงสุดมาเป็นกำลังสำคัญในองค์กรจริงเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือเรื่องชีวิตอื่นอ้างอิงจากข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา องค์กรจะมี 2 ทางเลือกหลัก ๆ เมื่อต้องการได้คนที่มีศักยภาพเข้ามาในองค์กร นั่นคือ “จ้างคนเพิ่ม” หรือ “สร้างเอง” หมายความว่า องค์กรสามารถว่าจ้างหรือติดต่อกับกลุ่มคนที่มีทักษะเฉพาะตามที่องค์กรต้องการให้มาร่วมงานในทางกลับกันองค์กรสามารถพัฒนาคนภายในเพื่อเสริมสร้างให้พวกเขามีทักษะมากยิ่งขึ้นซึ่งเรื่องนี้เป็นหัวข้อหลักที่มีการถกเถียงกันอยู่ในปัจจุบัน

สำหรับทางเลือกในการ “จ้างคนเพิ่ม” ซึ่งมีนักวิชาการส่วนมากไม่เห็นด้วยกับทางเลือกนี้พวกเขาให้เหตุผลว่าการลงทุนในรูปแบบนี้ องค์กรอาจได้คนที่มีความสามารถแต่ทางเลือกนี้จะสามารถสร้างความได้เปรียบในแง่ของการลดต้นทุนขององค์กรในการพัฒนาคนได้จริงหรือยิ่งไปกว่านั้นการจ้างงานอาจสามารถนำไปสู่ปัญหาของอัตราการลาออกที่สูงขึ้นทั้งจากคนในที่มีมองว่าองค์กรไม่ได้สร้างโอกาสให้พวกเขาเติบโต และพัฒนาในการทำงานเนื่องจากองค์กรว่าจ้างคนนอกเข้ามาทำงาน แทนที่จะสรรหาจากคนในที่รู้จักระบบรูปแบบของธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรอยู่ก่อนแล้วและจากตัวของคนเก่งคนใหม่ที่อาจจะมองว่าวัฒนธรรมหรือวิถีขององค์กรไม่เหมาะกับตนเองจากผลวิจัยพบว่าองค์กรอาจต้องเสียเงินไปกับอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้นหรือมากเท่ากับ 400% ของรายได้ต่อปีที่พนักงานหัวกะทิขององค์กรได้รับ 150% ของรายได้ที่ต้องจ่ายให้พนักงานทั่วไป หรือมากกว่า 50% ของพนักงานที่รับเข้ามาทำงานใหม่

หนทางในการแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้นข้างต้นคือองค์กรต้องพยายามปรับปรุงระบบการคัดสรรคนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งนั่นหมายความว่า องค์กรจำเป็นต้องลงทุนไปกับหลายสิ่งหลายอย่างเพิ่มเติมอันได้แก่ การจัดอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์งานเพื่อให้พวกเขาสามารถคัดสรรคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานหรือลงทุนไปกับเทคโนโลยีใหม่ที่ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อการรับสมัครงานในปัจจุบันการจัดหาเครื่องมือวัดความสามารถ (Assessment Tools) ที่สามารถวัดผลได้จริงและแม่นยำเรื่องของการลงทุนกับเวลาที่ผู้จัดการในแต่ละแผนกต้องเสียไปในการสัมภาษณ์งานซึ่งถือเป็นต้นทุนที่จะต้องนำกลับมาคิด และสุดท้ายคือ โปรแกรมสวัสดิการรวมทั้งการคำนวณผลตอบแทนสำหรับคนที่มีความสามารถ เพื่อดึงดูดให้พวกเขารักและอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

ในการลงทุนดังกล่าวข้างต้นสามารถช่วยลดความผิดพลาดในการคัดสรรบุคลากรขององค์กรส่วนมากได้หากแต่ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการคัดสรรบุคลากรมากกว่า 40% ยังไม่แน่ใจว่าองค์กรส่วนใหญ่ตั้งใจที่จะลงทุนไปกับเรื่องต่าง ๆ ที่กล่าวมาจริงจะเห็นได้ว่าปัญหาหลักในการ "จ้างคนเพิ่ม" เกี่ยวข้องโดยตรงกับต้นทุนการดำเนินงานของนายจ้าง งานวิจัยบางฉบับแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์นี้ไม่ได้มีประสิทธิภาพมากตามที่องค์กรคาดหวังเอาไว้

ดังนั้นเพื่อรักษาสังคมของการทำงานเอาไว้ องค์กรส่วนใหญ่จึงเลือกที่จะ "สร้างคน" โดยการส่งคนเหล่านั้นไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพ และทักษะให้มากขึ้นมากกว่าที่จะแทนที่พวกเขาด้วยคนใหม่ที่มีทักษะใหม่ที่ทันสมัยปัจจุบันนี้ถือเป็นการรักษาความสำคัญของระบบสังคมการทำงานที่ถือได้ว่าสำคัญไม่แพ้กัน องค์กรปัจจัยอีกเรื่องที่สำคัญไม่แพ้กันคือเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า "การจ้างงาน" เป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับองค์กรในธุรกิจที่เทคโนโลยีและตลาดการค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อสินค้าและบริการมีอายุสั้นลงก็ไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคนให้มีศักยภาพ หรือทักษะกับสินค้าที่ตกยุค ดังนั้นองค์กรจะได้ประโยชน์จากการจ้างคนใหม่ที่มาจกตลาดแรงงานมากกว่าที่จะพัฒนาคนงานเดิมแต่ในทางตรงกันข้ามสำหรับธุรกิจที่สินค้าและบริการไม่ค่อยมีความเปลี่ยนแปลงการลงทุนไปกับการจัดอบรม และพัฒนาคนเป็นทางเลือกที่น่าสนใจเพราะจะช่วยให้สินค้าและบริการมีความน่าสนใจ และช่วงอายุที่นานขึ้นในบางกรณี ข้อโต้แย้งระหว่าง "สร้าง" หรือ "จ้าง" กลายเป็นเรื่องที่ยุ้งยากและไม่สามารถหาคำตอบได้ หลีกเลียงไม่ได้ว่า บางองค์กรเลือกใช้แนวทางทั้ง 2 แบบซึ่งมีประโยชน์ และข้อดีที่แตกต่างกันและสามารถสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้จนกระทั่งตอนนี้ทุกองค์กรต้องเตรียมพร้อมที่จะไปสู่อนาคตบางองค์กรเลือกที่จะหลอมให้วิสัยทัศน์แข็งแกร่งและนำไปสู่แนวทางที่องค์กรต้องการจริง ๆ ดังนั้นย้อนกลับมามององค์กรของท่านอีกครั้งว่า เทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นเรื่องหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรใช่หรือไม่ถ้าใช่ การคัดสรรหรือว่าจ้างพนักงานใหม่ก็ถือเป็นเรื่องที่เหมาะสมสำหรับทางเลือกขององค์กรของท่านหรือในทางกลับกันถ้าบุคลากรในองค์กรนั้นมีสังคมที่ใกล้ชิดการเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรหวัะทิกภายในองค์กรเอง สามารถจัดโปรแกรมการอบรมและพัฒนาศักยภาพเฉพาะตามที่องค์กรต้องการก็น่าจะเหมาะสมมากกว่าแต่ไม่ว่าจะเป็นทางใดสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเริ่มต้นวางแผนและคาดการณ์สำหรับปัญหาขาดแคลนทรัพยากรคนที่มีความสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ในวันพรุ่งนี้
