

ระบบองค์กรของไทยนั้นทำงานในลักษณะแบ่งแยกเป็นส่วน ๆ มานานหลายสิบปีแล้วครับ ทำให้การจ้างงานก็เป็นลักษณะของการแบ่งแต่ละสายงานออกจากกันอย่างเด็ดขาด ง่ายๆ ๆ เวลารับสมัครงานก็จะระบุชัดเจนว่า ต้องเรียนจบคณะอะไร วิชาเอกอะไร ต้องมีประสบการณ์ทำงานในสาขานั้น ๆ มากี่ปี ๆ เช่น รับพนักงานบัญชีก็จะระบุว่าจบปริญญาตรีด้านบัญชี มีประสบการณ์ทำงานด้านบัญชีมาอย่างน้อย 5 ปี หากจบมาไม่ตรง หรือ ประสบการณ์ทำงานไม่ตรง ส่วนมากจะไปไม่ถึงด้านสอบสัมภาษณ์ด้วยซ้ำครับ

พอรับเข้ามาแล้ว ทำงานไปได้สัก 5-10 ปี (หากไม่ชิงลาออกไปเสียก่อน) ต่อให้มีโอกาสได้ขึ้นเป็นระดับผู้บริหาร แต่พนักงานคนนั้นก็มักจะพบปัญหาว่า ทำงานแต่ด้านวิชาชีพของตัวเอง ไม่พร้อมสำหรับงานบริหารที่ต้องรู้ในลักษณะของความรอบรู้ในวงกว้างและมีความยืดหยุ่นของกรอบความคิด รวมทั้งต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เชิงลึกแบบ Hard Skills แต่กลับทำงานบริหารที่ต้องใช้ Soft Skills ไม่ได้ มีผลให้ทำงานบริหารได้ไม่เต็มความสามารถเพราะรู้ลึกแต่วิชาชีพของตัวเองเท่านั้น

วันนี้ขอนำเสนอกรณีศึกษาจากญี่ปุ่น หลายท่านคงทราบว่าญี่ปุ่นเป็นสิ่งคัมจ้งงานตลอดชีพ แม้ว่าปัจจุบันมีการจ้างงานตลอดชีพลดน้อยลงไปบ้าง แต่ก็ยังจัดว่าเป็นสิ่งคัมจ้งงานตลอดชีพอยู่เมื่อเทียบกับประเทศอื่นทั่วโลก

กรณีศึกษาจากญี่ปุ่น

HR ยุคใหม่

ต้องทำงานแบบสหวิทยาการ INTERDISCIPLINARY

โดย อาจารย์วีรยุทธ พจน์เสถียรกุล
โทรศัพท์ : 084-360-4070
อีเมลล์ : weerayuth555@yahoo.com



การทำงานในประเทศญี่ปุ่นจึงทำกันเป็นฤดูกาล โดยเฉลี่ยนักศึกษามหาวิทยาลัยมักเริ่มหางานตอนปลายปีของชีวิตนักศึกษาชั้นปีที่สาม คือประมาณ ตุลาคม-ธันวาคม บริษัทต่าง ๆ จะเริ่มเข้าไปจัดงาน Open House เพื่อเก็บรวบรวมประวัติของนักศึกษาที่สนใจ แนะนำบริษัทและอธิบายทิศทางนโยบายของบริษัท จากนั้นจะมีการสอบข้อเขียนหลายครั้ง และ สอดสัมภาษณ์อีกหลายครั้ง เคี้ยวกรำพันหาผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่บริษัทจะจ้างไว้ เพราะต้องจ้างไว้ตลอดชีวิตเลย ครับ กระบวนการหางานนี้กินเวลาประมาณ 1 ปีครึ่งเลยทีเดียว! ทำให้กว่าจะรู้ว่าสอบผ่านหมดได้งานทำ ก็ปาเข้าไปตอนเรียนจบปีสี่พอดีนั่นล่ะครับ หากพลาดฤดูกาลหางานก็ต้องตงงานยาวไปอีก 1 รอบปีครับ

ทำให้บริษัทญี่ปุ่นจะเน้นคัดเลือกรับสมัครคนที่ “นิสัยใจคอ ทศนคติ และความแน่วแน่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่” มาเป็นพนักงาน มากกว่าวุฒิการศึกษาหรือเกรดเฉลี่ย (บริษัทญี่ปุ่นแทบไม่สนใจเกรดเฉลี่ยกันเลยนะ ครับ) บางคนอาจจะจบคณะมนุษยศาสตร์แต่ก็สามารถเข้าทำงานบริษัท IT ได้ บางคนจบด้าน IT แต่สามารถไปทำงาน HR ได้ บางคนจบการท่องเที่ยวแต่สามารถทำงานบริษัทบัญชี ถึงขั้นสอบคุณสมบัติผู้ทำบัญชีได้ ก็ยังมีเลย ครับ เพราะบริษัทญี่ปุ่นเน้นความเป็น Generalist คือพนักงาน 1 คนต้องทำงานแบบเห็นความเชื่อมโยงของทุก ๆ แผนกในบริษัทนั้น ๆ เช่น ให้เปลี่ยนแผนกทุก ๆ 3 ปี เพื่อให้อีก 20 ปีให้หลังจะได้พร้อมสำหรับการขึ้นตำแหน่งบริหาร เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงศาสตร์ของทุกแผนกในบริษัทนั้น ให้เกิดวิสัยทัศน์และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้

เมืองไทยน่าจะถึงเวลาที่จะลดการจ้างงานแบบแยกส่วนลงไปบ้าง เพราะเราเข้าสู่ยุคที่ Hard Skills สามารถใช้เครื่องจักรทำแทนได้มากขึ้นเรื่อย ๆ และ Soft Skills ก็จำเป็นมากขึ้น ในยุคนี้เราน่าจะต้องการคนที่มี

ความสามารถในการเชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ ในลักษณะสหวิทยาการ มากกว่าคนที่แตกฉานเพียงเรื่องเดียวตลอด 10-20 ปีหลังจากเรียนจบปริญญาวิชานั้น ๆ นะครับ

ถ้าไม่นับวิชาชีพเฉพาะทางเช่น หมอ วิศวกร ทนายความ แต่พูดถึงในระบบองค์กรโดยทั่วไป เราจะแบ่งสายงานคร่าว ๆ ได้ 4 สายงานคือ

1. งานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. งานด้านตัวเลข บริหารจัดการทางการเงิน
3. งานด้านภาษาและการสื่อสาร
4. งานด้านจิตวิทยาและการใช้วุฒิภาวะ

เราลองคิดแบบใหม่ แบบนอกกรอบกึ่งแหกกรอบนิด ๆ เช่น เวลาจับพนักงาน ยึดติดกับปริญญาให้น้อยลง ไปบ้าง (ยกเว้นตำแหน่งที่กฎหมายกำหนดไว้ว่าต้องเรียนจบวิชาชีพนั้น ๆ นะครับ อันนี้จำเป็นต้องปฏิบัติตาม) เช่น อยากได้คนทำบัญชี เราอาจจะ Outsource ให้คนนอกทำบัญชีบ้าง (งาน Routine ให้ Outsource ทำ) ส่วนบัญชีบริหารเราก็จ้างพนักงานคนในที่ไม่จำเป็นต้องจบบัญชี แต่มีความรู้เชื่อมโยงระหว่างข้อ 1-4 ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ได้ และสามารถเอาเวลาไปทำงานอื่นที่อาจจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้องค์กรได้ ตัวอย่างเช่น รู้บัญชีอยู่บ้างและเก่งเรื่องติดต่อสื่อสารกับคนอื่นทำให้การประสานงานเรื่องลงบัญชีค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนก เป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น หรือ รู้บัญชีไม่มากแต่เก่งไอทีก็จะช่วยเรื่องระบบ Software บัญชีได้มากกว่าคนที่รู้บัญชีบัญชีอย่างเดียว กล่าวคือ เวลาเรารับสมัครงาน เราไม่จำเป็นต้องประกาศว่า “ต้องจบบัญชี ต้องมีประสบการณ์ทำบัญชี” นั่นเองครับ





หรืออยากรับ HR เราก็ไม่จำเป็นต้องประกาศว่า “ต้องจบด้าน HR และมีประสบการณ์ด้าน HR” เสมอไป เราสามารถรับคนที่จบปริญญาสายอื่น ๆ ได้มากมาย ทุกอย่างเรา tailor-made ได้ ยุคนี้ถึงได้มีความนิยมทาง HRD, HROD, HRBP, CHRO เนื่องจากเราต้องการคน มีความรู้ข้ามศาสตร์มากขึ้นเรื่อย ๆ นั่นเอง เราไม่ต้องการ HR & Admin เหมือนยุคก่อน ๆ ที่ผ่านมาก็แล้ว

หากทำได้ตามนี้ แทนที่เราจะได้ “พนักงานที่รู้ลึกมาก ๆ ใน 1 ศาสตร์ (และอนาคตก็มักจะไม่พร้อมทำงานระดับบริหารอีกต่างหาก)” เราจะได้ “พนักงานที่เชื่อมโยงทุกศาสตร์แบบสหวิทยาการ” มาแทน และเชื่อเถิดว่า สำหรับยุคปัจจุบัน พนักงานที่เชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ นั้น จำเป็นต่อการเอาตัวรอดขององค์กรมากกว่าพนักงานที่รู้เพียง 1 ศาสตร์อย่างแน่นอนครับ

