

กลยุทธ์แก้ปัญหาการขาดแคลน Talent ของอินเดีย (2)

ณ ห้วงเวลานี้ คงยากที่จะปฏิเสธได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ที่นิยมเรียกสั้นๆ ว่า IT นี้ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตของภาคธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง IT ได้กลายเป็นทั้งเทคโนโลยีตัวหลักและเทคโนโลยีตัวสนับสนุนของธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม และโดยตัวของมันเองก็เป็นธุรกิจที่สร้างเม็ดเงินมหาศาล IT กลายเป็นธุรกิจเนื้อหอมที่นักลงทุนจากทุกมุมโลกสนใจจับจ้องจะมาลงทุน ดังนั้นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้าน IT จึงกลายเป็นทรัพยากรที่เป็นที่ต้องการในแต่ละประเทศ และใครๆ ก็รู้ว่า...

สัปดาห์ที่แล้วได้เล่าให้ฟังว่าผู้เขียนได้ไปฟังการบรรยายของ Ms. Sangeeta Murthi Sahgal นักบริหาร HR ที่คลุกคลีกับวงการ IT ในอินเดียกว่า 20 ปี Sangeeta ได้เล่าให้ฟังถึงปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพด้าน IT ในอินเดียที่พร้อมจะทำงานต่างๆ ที่ในแต่ละปีมีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาด้าน IT ในประเทศปีละ 3.1 ล้านคน ทั้งนี้ทางภาครัฐและบริษัทเอกชนต่างตระหนักถึงปัญหาเรื่องคุณภาพของผู้จบการศึกษาเป็นอย่างดีว่าขาดทักษะที่จำเป็นหลายประการอันได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร สื่อสัมพันธ์กับลูกค้า การแก้ปัญหา การวิเคราะห์ (Analytical Skills) การใช้คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

ดังนั้น รัฐบาลอินเดียจึงได้ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและบริษัทเอกชนในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลน Talent ด้าน IT อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ซึ่ง Sangeeta ได้จำแนกกลยุทธ์เหล่านี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Pre-hire Strategies หมายถึง กลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อม ฝึกปรือทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็น เพื่อสร้างความพร้อมก่อนเข้าทำงานของนักศึกษา

2. Post-hire Strategies หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานหลังรับเข้าทำงานแล้วให้มีมาตรฐานทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ลักษณะของงานและความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ (Talent Retention) ให้มีความพึงพอใจในงานและอยากทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เล่าให้ฟังถึง Pre-hire Strategies ไปแล้ว ดังนั้นในสัปดาห์นี้จะได้เล่าให้ฟังถึง Post-hire Strategies ต่อไปว่ารัฐบาลอินเดีย บริษัทเอกชน และสถาบันการศึกษามีวิธีการอะไรในการพัฒนาและรักษาพนักงานระดับ Talent ด้าน IT

ความสำคัญของการคัดกรองพนักงานก่อนทำ Post-hire Strategies

สืบเนื่องจากกระบวนการที่รัฐบาล บริษัทเอกชน และสถาบันการศึกษาได้ร่วมมือกันสร้างกลุณยนานาประการในการกระตุ้นความสนใจให้เยาวชนอยากศึกษาต่อด้าน IT และช่วยสร้างความพร้อมให้พวกเขา โดยเริ่มตั้งแต่ให้ทุนการศึกษา สร้างศูนย์ฝึกอบรม ฯลฯ แล้วทางรัฐบาล บริษัทเอกชน และสถาบันการศึกษาได้ช่วยกันสร้างมาตรฐานร่วมกันในการคัดกรองและประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานด้าน IT ดังต่อไปนี้ คือ

1. จ้างจากทัศนคติ (Hire for Attitude) นายจ้างทั้งหลายต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้สมัครงานไม่ใช่วุฒิการศึกษาหรือความสามารถในการทำงาน แต่เป็นทัศนคติที่นายจ้างมองหา ทั้งนี้แต่ละองค์กรต่างมีปรัชญาการทำงานและค่านิยมที่เป็นลักษณะเฉพาะ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรจะต้องคัดสรรพนักงานที่มีปรัชญาความเชื่อ

ค่านิยม และสไตล์การทำงานที่สอดคล้องไม่ขัดแย้งกับองค์กร บางองค์กรมุ่งเน้นเรื่องความสามารถของพนักงาน แต่ลืมดูค่านิยมของพนักงาน จึงมักเกิดเหตุว่าเมื่อจ้างพนักงานไปได้เพียง 2-3 เดือน พนักงานก็ลาออกเสียแล้ว ทำให้เสียเวลาเสียงบประมาณโดยใช้เหตุ

2. ทดสอบความถนัด (Test for Aptitude) เรื่องของทักษะความถนัดทาง IT เป็นคุณสมบัติสำคัญที่องค์กรต้องทำการทดสอบ ถ้าฟังจะพิจารณาจ้างโดยดูจากวุฒิการศึกษานั้นไม่เพียงพอ องค์กรจึงกำหนดระดับความถนัดและทักษะในการปฏิบัติงานจริง โดยพิจารณาจากความต้องการของลูกจ้าง ระดับความซับซ้อนของเทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนโปรแกรมการทำงานต่างๆ ที่พนักงานต้องทำได้จริง

เมื่อองค์กรได้สร้างมาตรฐานของทัศนคติและความถนัดของผู้สมัครที่ต้องการแล้ว เครื่องมือ 2 ประการนี้ จะช่วยสร้างประสิทธิผลให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณภาพและศักยภาพที่ต้องการ ทำให้ช่วยลดปัญหาและภาวะในการพัฒนาและรักษาบุคลากรเหล่านี้หลังจากที่รับพวกเขาเข้าทำงานแล้ว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าหากต้องการให้ Post-hire Strategies มีประสิทธิผล เราต้องมีมาตรฐานการคัดกรองและประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครที่มีประสิทธิผลดังกล่าวแล้ว

การพัฒนาและรักษาพนักงานหลังการจัดจ้าง (Post-hire Strategies)

เมื่อได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ (หรือใกล้เคียงตามที่ต้องการ) แล้ว Sangeeta ได้เล่าให้ฟังว่าองค์กรทางด้าน IT ได้จัดให้มีการฝึกอบรมหลายโปรแกรม ซึ่งถือว่าการปฐมนิเทศพนักงานอยู่หลายลักษณะ ดังนี้

1. อบรมทักษะทั่วไป (Train for common skills) ซึ่งเป็นฝึกอบรมทักษะความรู้ทั่วไป ในการเป็นพนักงานบริษัท
2. อบรมทักษะเฉพาะทาง (Train for specific skills) คือ การฝึกอบรมเฉพาะทาง ซึ่งเป็นทักษะของตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะ

3. การจัดแคมป์ฝึกอบรม (Boot Camps) ทั้งในและนอกสถานที่เป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6-16 สัปดาห์ สำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งแคมป์ฝึกอบรมนี้จะทำการฝึกอบรมพนักงานในหัวข้อต่อไปนี้ คือ

- 3.1 อบรมความรู้ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level) คือ การอบรมความรู้และทักษะในหน้าที่งานของแต่ละคน
- 3.2 อบรมเรื่องเทคนิคต่างๆ (Technical Training)
- 3.3 อบรมเรื่องทักษะการสื่อสาร การกล้าแสดงความคิดเห็น (Articulation Skills) เป็นต้น
- 3.4 ปฐมนิเทศเรื่องนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กระบวนการทำงานขององค์กร

ทั้งนี้ แต่ละองค์กรจะมีงบประมาณและนโยบายในการฝึกอบรมที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่โดยทั่วไปแล้วหัวข้อของการฝึกอบรมมักจะหนีไม่พ้นประเด็นที่น่าเสนอไปข้างต้นนี้ล่ะค่ะ

อย่างไรก็ตามสำหรับ Boot Camps นั้นเนื่องจากเป็นโครงการที่มีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นหลายบริษัทที่จัด Boot Camps ให้พนักงาน จึงถือว่าหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่จะตัดสินว่าพนักงานใหม่ “จะอยู่” หรือ “จะไป” ตัวหลักสูตรจะฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ผลปรากฏว่าความเข้มข้นของหลักสูตรปฐมนิเทศนี้ทำให้ 20 % ของพนักงานหน้าใหม่ลาออกตั้งแต่เข้าแคมป์ได้เพียง 2 สัปดาห์เท่านั้น! แต่ถ้าผ่านหลักสูตร Boot Camps นี้ไปได้ ก็ถือว่าพนักงานมีความพร้อมเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง และยังส่งสัญญาณบอกด้วยว่า พวกเขาน่าจะเป็นคนที่ “ใช่เลย” ที่น่าจะทำงานกับบริษัทได้ในระยะยาว

ที่กล่าวคือหลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งหลังจากพนักงานผ่านการทดลองงานแล้ว องค์กรก็ยังคงจัดหลักสูตรฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ผสมกับกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อสร้างความครบเครื่องในการพัฒนาและรักษาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

โปรแกรมเสริมเพื่อดึงดูใจพนักงาน

โปรแกรมเสริมที่บริษัท IT อินเดียจัดเตรียมไว้เพื่อดึงใจพนักงานตามที่ Sangeeta ถ่ายทอดให้ฟังก็คือ

1. สร้างดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Professional & Personal Life Balance) เรื่องของคุณภาพชีวิตในปัจจุบันนี้เป็นประเด็นสำคัญที่พนักงานหัวกะทิทั้งหลายเขาร้องเรียกหา โดยเฉพาะคนรุ่น Gen X และ Gen Y นี้ เขาใส่ใจเรื่องคุณภาพชีวิตมาก เรื่องที่จะมานั่งทำงานหัวปักหัวปำทั้งวันน่าจะหายากแล้วละคะ ดังนั้นองค์กรจึงต้องโฆษณาประชาสัมพันธ์ว่ามีแพ็คเกจดีๆ ในการดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี พนักงาน Talent รุ่นใหม่เขาจึงจะอยากทำงานด้วย
2. แพ็คเกจเงินเดือน ต้องไม่น้อยหน้าคู่แข่ง อย่างที่รู้ๆ กันว่าวงการ IT หาคคนเก่งๆ ยาก ถ้าชี้เห็นยิวเงินเดือนก็ขยักยากส์ที่จะได้คนเก่งมาอยู่ด้วย ดังนั้นต้องทำแพ็คเกจให้เข้ายวน แถมแจกหุ้นบริษัทด้วยก็ยิ่งแจ๋ว...
3. ต้องสร้างแผนการพัฒนาศายอาชีพ (Career Path) ให้เป็นรูปธรรม พนักงานรุ่นใหม่ของอินเดียไม่ได้มองแค่แพ็คเกจรายได้ออย่างเดียว แต่เขามองไปถึงอนาคตด้วย ว่าองค์กรที่เขาอยู่ด้วยสามารถให้อาชีพที่พึงปรารถนาสำหรับเขาหรือไม่? เขาจะได้เรียนรู้พัฒนาตนเองได้มากเพียงใด? ฝันของเขาจะเป็นจริงได้ที่องค์กรของคุณหรือไม่?
4. จัดสร้างระบบการบริหารเพื่อผลงาน (Performance Management) อย่างเป็นระบบเพื่อให้การบริหาร HR มีมาตรฐาน หลักกา และกระบวนการที่ดี

การพัฒนาคนและรักษาพนักงานระดับ Talent ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ผู้เขียนขอสรุปว่าในการพัฒนาและรักษาพนักงานด้าน IT ซึ่งเป็นทรัพยากรที่กำลังขาดแคลนขนาดหนักในอินเดียและทั่วโลก จะต้องอาศัยความร่วมมือของรัฐบาล บริษัทเอกชน และสถาบันการศึกษา จึงจะฉีกกำลังสร้างกลยุทธ์ที่ครบถ้วนกระบวนการได้อย่างหนักแน่น และที่สำคัญคือต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเรื่องของการพัฒนาคนคือการลงทุนระยะยาว แต่ถ้าลงทุนลงแรงอย่างจริงจัง ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรและประเทศชาติในระยะยาว

จับตามองอินเดียให้ตื่นับแต่วันนี้เป็นต้นไป ถ้ารัฐบาลของเขารวมทั้งบริษัทเอกชน และสถาบันการศึกษายังจับมือกันได้เห็นยิวแน่นเช่นนี้ ต่อไปในอนาคตไม่นานเกิน 5 ปีนี้เราคงได้เห็นอินเดียเป็นมหาอำนาจทาง IT ได้อย่างแน่ๆ

แต่อย่าจับตามองอินเดียอย่างเดียวละคะ ขอให้รัฐบาลไทย องค์กรเอกชน และสถาบันการศึกษาหันหน้ามาหาหรือกันโดยด่วน ว่าเราจะพัฒนาคนไทยเราให้เป็น “สมองของโลก” (Brain of the World) ได้หรือไม่? มิฉะนั้นก็คงจะได้มองเพื่อนบ้าน เช่น อินเดีย ก้าวทิ้งห่างเราไปทุกที่... ทุกที่...

Post Today 27 พฤษภาคม 2551

หากท่านมีข้อเสนอแนะหรือคำถาม กรุณาติดต่อที่ : siriypa.hrvariety@sasin.edu

ข้อมูลและประสานงาน : คุณอารีย์ พงษ์ไชโยโสภณ