

# HR ว่าด้วยเรื่องของ Gen Y

## “บทเรียนจากความหวานสู่พลังงาน ในอนาคต”

การบริหารคน Gen Y<sup>2</sup> ดูเหมือนจะเป็นเรื่องปวดหัวของผู้บริหารหลายท่าน แม้กระทั่งฝ่าย HR เองก็ปรับตัวไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของ Generation ในองค์กร ซึ่งหลายครั้งที่ผู้เขียนได้ยินได้ฟังมุมมองจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นรุ่น BB ก็มักจะมาพร้อมกับคำถามต่อ Gen Y ว่า “คนรุ่นนี้เค้าคิดอะไกัน” “ทำไมถึงทำแบบนี้ละ” “เค้าก็เก่งนะ แต่ทำไมไม่เข้าใจวิถีปฏิบัติของเรา” และเมื่อผู้เขียนมีโอกาสได้พูดคุยกับผู้บริหารระดับกลางซึ่งส่วนมากเป็น Gen X ก็พบว่าผู้บริหารระดับกลางมีคำถามต่อ Gen Y เช่นเดียวกัน แต่ประเภทของคำถามนั้นแตกต่างจากผู้บริหารรุ่น BB ทั้งนี้ ผู้บริหารกลุ่ม Gen X มักจะถามว่า “ทำอย่างไรจะบริหารคน Gen Y ได้” “อยากรู้ว่าเค้าคิดอะไร เราจะได้วางแผนและจัดการได้ถูก” “จะทำไมไม่ให้เค้าลาออก” นอกจากนี้ เมื่อผู้เขียนได้ลองสอบถามลูกน้องที่อายุมากกว่าหัวหน้าซึ่งเป็นคน Gen Y ก็ได้มุมมองของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้าว่า “หัวหน้าน่าจะลงมาพูดคุยกับเราบ้าง” “บางอย่างที่หัวหน้าคิด ที่อาจจะทำไม่ได้”

เมื่อผู้เขียนทบทวนคำถามของคนทั้งสองรุ่นที่มีต่อกลุ่ม Gen Y ทำให้เกิดข้อสรุปจากมุมมองส่วนตัวว่า กลุ่มคนที่อายุมากกว่ามักมีคำถามต่อคน Gen Y แต่ลักษณะของคำถาม

แตกต่างกัน หากเป็นผู้บริหาร Gen BB มักจะถามเรื่องพฤติกรรมและวัฒนธรรม ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางซึ่งส่วนมากเป็นคน Gen X จะตั้งคำถามเพื่อหาวิธีการในการจัดการคน Gen Y ส่วนลูกน้องที่มีหัวหน้าเป็นคน Gen Y จะสะท้อนมุมมองน้อยใจต่อหัวหน้า

หลังจากได้ยินคำถามและข้อมูลเกี่ยวกับ Gen Y มาสักพัก ผู้เขียนจึงคิดว่าจะต้องหาคำตอบเกี่ยวกับ Gen Y จากมุมมองและวิถีปฏิบัติแบบนัก HR ให้ได้ จนกระทั่งเมื่อผู้เขียนมีโอกาสได้จัดหลักสูตรสำหรับผู้บริหารของกระทรวงการคลัง ซึ่งในขณะนี้มีบุคลากร Gen Y อยู่ในอัตราส่วน 40% และในอนาคตคนกลุ่มนี้จะเพิ่มมากขึ้นตามอัตราส่วนการเกษียณอายุราชการของบุคลากรกลุ่ม Gen BB ดังนั้น เมื่อโอกาสเหมาะมาถึง ผู้เขียนจึงได้ติดต่อขอข้อมูลไปยังบริษัทมิตรผล องค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2016 และรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นสำหรับคน Gen Y<sup>3</sup>

### ถอดบทเรียนการบริหารคน Gen Y ของบริษัทมิตรผล

ผู้เขียนติดต่อขอข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนักงานใหญ่ของบริษัทมิตรผล ซึ่งตั้งอยู่ที่อาคารเพลินจิต สุขุมวิท ความประทับใจแรกตั้งแต่เข้าไปดูงานคือบรรยากาศและการต้อนรับ

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (อาจารย์ Gen Y)

<sup>2</sup>Generation Y คือคนที่เกิดในช่วง ค.ศ.1980-2000 ส่วน Generation X คือคนที่เกิดในช่วง ค.ศ.1966-1980 และ Generation Baby Boomers คือคนที่เกิดในช่วง ค.ศ. 1946-1965

<sup>3</sup>บริษัทมิตรผลได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2016 และรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นสำหรับคน Gen Y จากบริษัท เอออน ฮิววิท ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

จากฝ่าย HR ของที่นี่ ที่ง่ายแต่ดูแลตัวเอง บรรยายกาของสถานที่ทำงานก็ดูสบาย มีลู่วิ่งอยู่ข้างๆ ห้องประชุมที่ผู้เขียนเข้าไปนั่งฟังการบรรยายระหว่างการศึกษาดูงาน ระหว่างการพักรับประทานอาหารเบรกก็เห็นมุมเบรกที่ดูสบายตา และบังเอิญว่าวันที่ผู้เขียนไปดูงานนั้นเป็นวันที่เรียกว่า Causal Day พนักงานในบริษัทจะใส่ชุดสบายๆ มาทำงาน (แต่ยังคงเป็นชุดสุภาพ) ไม่ต้องใส่สูทผูกเนคไทในวันศุกร์ วันที่บรรดาเหล่า Gen Y เตรียมตัวไปปาร์ตี้

หลังจากสังเกตสิ่งแวดล้อมโดยรอบก็เข้าสู่โหมดการบรรยายของฝ่าย HR ซึ่งให้ความกรุณาแบ่งปัน HR Practices และ Gimmicks เกี่ยวกับการบริหารคน Gen Y อย่างละเอียด ทำให้ผู้เขียนได้บทเรียนเกี่ยวกับการบริหารคน Gen Y ดังนี้

**ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกวางแผนมาเป็นอย่างดี (Planned Change)** ฝ่าย HR ของมิตรผลได้ใช้วัฏจักรดาวน์ไลน์ 1 แผน ที่ผู้นำเขียนในห้วงรอบเมื่อ 20 ปีที่แล้วว่าเห็นภาพมิตรผลอย่างไรในอีก 20 ปีข้างหน้า และเล่าต่อว่ามิตรผลกำลังเปลี่ยนผ่านจากการผลิตสินค้าทางการเกษตรสู่การทำธุรกิจทางด้านพลังงานซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากขานอ้อยและวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร และในธุรกิจทางด้านพลังงานก็เป็นธุรกิจที่เต็มไปด้วยบุคลากรกลุ่มคน Gen Y เพราะเป็นธุรกิจน้องใหม่ คู่แข่งที่จะแย่งตัวคน Gen Y ในตลาดก็มีมากตามไปด้วย (ในภาพรวมมิตรผลมีคน Gen Y ประมาณ 68% อยู่ในกลุ่มมิตรผลที่ทำด้านพลังงานเกือบ 80%) จากการคาดการณ์ของผู้นำสู่การวางแผนของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งฝ่าย HR ที่มีการวางแผนทำเรื่องคน Gen Y มาต่อเนื่องหลายปี

**มิตรผลมีระบบ HR Analytics ที่น่าสนใจมาก** การออกแบบประเด็นของข้อมูลที่เก็บน่าสนใจ บางประเด็นเป็นข้อมูลพื้นฐานที่เรามองข้าม แต่ที่นี่มีการเก็บข้อมูล วางแผนจัดการ และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เช่น แทนที่จะรอให้คนลาออกค่อยทำการสัมภาษณ์ว่าลาออกไปเพราะเหตุใด แต่ที่นี่ทำสิ่งที่เรียกว่า Stay Interview เก็บข้อมูลจากคนที่ยังอยู่ดีกว่าคนที่จากเราไปแล้ว รวมไปถึงการเก็บข้อมูลที่สะท้อนให้

เห็นว่าเมื่อมีการลงทุนพัฒนาบุคลากรเสร็จสิ้นแล้ว บุคลากรแต่ละคนได้ส่งมอบมูลค่าเพิ่มต่อหัวเป็นจำนวนเงินเท่าใดที่น่าสนใจคือบุคลากรสามารถส่งมอบมูลค่าได้ทันทีด้วยวิธีการพัฒนาในรูปแบบ Project-Based Learning ซึ่งตอบโจทย์ความชอบท้าทายของคน Gen Y

**HR ยุคใหม่คือ Design Thinking** โจทย์ใหม่ที่มีความซับซ้อนและแตกต่างจากเดิม การมองเรื่อง Engagement ต้องไม่ถามคำถามแบบเดิมที่มองว่าคนต้องอยู่นานจึงจะเรียกว่า Engagement แต่ต้องมองมูลค่าที่ทั้งคนและองค์กรจะได้ระหว่างที่เราอยู่ด้วยกัน เมื่อการตีโจทย์เปลี่ยน HR Architecture & Interventions จึงเปลี่ยนไปเน้นที่การพัฒนาทั้งสองฝั่ง การพัฒนาสำหรับคน Gen Y ที่ไม่ได้มีแค่การเจริญเติบโตแนวตั้งในสายบริหาร แต่ยังรวมทั้งการเจริญเติบโตแนวนอนในสายที่เป็นความเชี่ยวชาญส่งเสริมให้เกิดความเป็นมืออาชีพ


**HR ยุคใหม่ต้อง Tailor-Made และสัมผัสได้ถึงระดับปัจเจก** ที่เน้นการสื่อสารโดยการผูกค่านิยมของหน่วยงาน โดยมีผู้ส่งผ่านสิ่งนี้คือผู้นำและหัวหน้างาน (Line Manager) ที่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถทำงานกับพนักงานกลุ่มต่างๆ ได้ หัวข้ออบรมผู้บริหารที่มิตรผลน่าสนใจมาก อาทิ การอบรมทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี (Active Listening Skills) เพื่อฟังสิ่งที่พนักงานคิดและนำเสนอ การจัดเตรียม Room & Space สำหรับ Gen Y เป็นเรื่องสำคัญ องค์กรสามารถสร้างสิ่งนี้ผ่าน HR Systems & HRD Projects ได้

**ประเด็นผู้นำก็ยังคงสำคัญเสมอ** ผู้นำสำหรับ Gen Y คือผู้นำที่มี Servant Leadership ผู้นำที่ติดดิน ผู้นำที่พร้อมรับฟัง และมิตรผลบอกว่าผู้นำต้องไม่เป็นผู้ทำลายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Idea Killers) ข้อนี้สัมพันธ์กับข้อก่อนหน้านี้ ซึ่งที่นี่ใช้วิธีการพัฒนาทั้งผู้บริหารและพนักงาน Gen Y ไปพร้อมๆ กัน ต่างฝ่ายต่างต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

**หากระบบใหญ่ยังปรับเปลี่ยนได้ยาก ขอให้ทำ HR Gimmicks ก่อน** ทำได้เลย แต่ต้องไม่ทำแบบการจัดงานไชว

หรืองาน Event แต่ต้องทำให้เป็นวิถีปฏิบัติที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นของจริงและจับต้องได้ เช่น การจัดปาร์ตี้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่ทำอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง การจัดวันศุกร์ให้เป็นวัน Causal Day

**ข้อสุดท้าย HR ต้องพยายามทะลุข้อจำกัดท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านและข้อจำกัดด้านทรัพยากร** ที่นี้มีการสร้างระบบอาสาสมัครที่มาช่วยการขับเคลื่อนกิจกรรม HR โดยกลุ่มคนที่มาร่วมกิจกรรมนี้หลายคนเป็น Gen Y ที่มาจากสายงานหลัก (Line Functions) มาร่วมกับฝ่าย HR ช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันของพนักงานกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงาน ข้อสังเกตจากผู้เขียนคือ การที่ฝ่าย HR จะได้รับความร่วมมือจากผู้คนในหน่วยงานนั้น HR ต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Credible Activist<sup>4</sup> สร้างความไว้วางใจผ่านการส่งมอบผลลัพธ์ให้กับหน่วยงาน เป็นที่พึ่งหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้คนในหน่วยงาน และพัฒนาตัวเองและพัฒนาความรู้ด้าน HR อย่างไม่หยุดนิ่งอยู่ตลอดเวลา

สุดท้าย ผู้เขียนขอจบบทความ HR ว่าด้วยเรื่องของ Gen Y “บทเรียนจากความหวานสู่พลังงานในอนาคต” ด้วยการขอบคุณผู้บริหารของบริษัทมิตรผลที่ให้โอกาสได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขอขอบคุณพี่บอย พี่หนุ่ม พี่ปริณ คุณพิม และทีม HR และขอบคุณนักบริหารของกระทรวงการคลังที่ร่วมเดินทางในทริปนี้ สุดท้ายขอบคุณผู้อ่านวารสาร HRi ทุกท่าน 

....แล้วพบกันใหม่ใน HR Tips ครั้งหน้าค่ะ....

<sup>4</sup>อ่านบทความ HR กับการเป็น Credible Activist ย้อนหลังได้ใน Journal of HR intelligence ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2559