

HR & TALENT ADVISORY

วิกฤตติการณ
ของคนทำงาน
ปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลง

KINCENTRIC>

A Spencer Stuart Company

การหยุดชะงักที่เกิดจากการระบาดใหญ่ทำให้วิธีการ เวลา และสถานที่ทำงานเปลี่ยนไปครั้งใหญ่ ตลาดงานจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไปในปัจจุบัน เนื่องจากอัตราการฉีดยุติไวรัสสูงขึ้นและการจำกัดการแพร่ระบาดได้คลี่คลายลง หลายองค์กรที่กำลังตื่นตัวที่จะได้ “กลับสู่ภาวะปกติ” ต้องเจอกับความจริงที่ว่า พนักงานไม่อยากจะกลับไปสู่วิธีการทำงานก่อนโรคระบาดอีกต่อไป สิ่งนี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงชั่วคราวและส่งผลกระทบต่อ "วิกฤตการณ์ของพนักงาน (Talent Uprising)" สร้างโลกที่พนักงานถือไฟเหนือกว่าในการกำหนดเงื่อนไขในการจ้างงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นในการทำงาน สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา เรียกร้องเงินเดือนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น และแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการยอมรับในความหลากหลายและความเท่าเทียมกันในที่ทำงาน (DE&I)

วิกฤตการณ์นี้ไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการเรียกร้องของพนักงาน แต่เป็นแรงผลักดันให้เกิดวิวัฒนาการขององค์กร ผู้นำองค์กรที่ฉลาดจะใช้ประโยชน์สิ่งที่ได้เรียนรู้ในหนึ่งปีครึ่งที่ผ่านมา ใช้ประโยชน์จากความคล่องตัวและแรงกระเพื่อมของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความหมายในที่ทำงาน พนักงาน และตัวงานเอง โดยยกระดับประสบการณ์ของพนักงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงบันดาลใจการเคารพซึ่งกันและกัน การสื่อสารกัน และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน

เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป

เมื่อองค์กรต่างๆ กลับมาสู่การทำงานแบบช่วงก่อนเกิดโรคระบาด หรือแม้กระทั่งการเติบโตในระดับที่คาดไม่ถึง แต่หลายองค์กรยังไม่สามารถจ้างและ/หรือรักษาผู้มีความสามารถที่จำเป็นต่อการรักษาธุรกิจของตนไว้ได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลของคินเซนทริกที่เข้าร่วมงานกับลูกค้าในไตรมาสที่ 2 ของปี 2021 ซึ่งมีผู้ตอบแบบสำรวจมากกว่า 600,000 คน พบว่า ความสามารถในการดึงดูด (ลดลง 6 จุด) และรักษา (ลดลง 7 จุด) ผู้มีความสามารถที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจนั้น ได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (เทียบกับก่อนสถานการณ์โควิด-19 ในปี 2019)

เหตุการณ์นี้ทวีความรุนแรงขึ้นจากความจริงที่ว่าการทำงานและการเลิกจ้างจำนวนมากทำให้พนักงานหลายคนต้องเกษียณอายุก่อนกำหนด เปลี่ยนอาชีพ เริ่มธุรกิจของตนเองหรือเข้าร่วมระบบเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากงานแบบครั้งคราวที่เรียกว่า "Gig Economy" ในขณะที่คนอื่นๆ ไม่อยากกลับไปทำงานเนื่องจากความกังวลอย่างต่อเนื่อง ทั้งเรื่องสุขภาพความปลอดภัยหรือความลำบากในการดูแลบุตรหลาน และการปรับสมดุลความต้องการด้านครอบครัว

คนที่ยังคงทำงานตลอดช่วงการระบาดใหญ่ส่วนใหญ่ถูกบีบให้เปลี่ยนวิธีทำงานใหม่เกือบจะชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนไปทำงานจากระยะไกลนอกจากจะทำให้การสร้างทีมและความผูกพันของพนักงานทำได้ยากขึ้น ยังส่งผลให้เส้นแบ่งระหว่างการทำงานกับชีวิตที่บ้านไม่ชัดเจน ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานขึ้น และการประชุมที่มากขึ้น เพิ่มความเสี่ยงที่จะเกิดการเหนื่อยล้า (Burnout) และเป็นอันตรายต่อสุขภาพส่วนบุคคล และคินเซนทริกก็เห็นสิ่งนี้สะท้อนในข้อมูลลูกค้าด้วยการรับรู้เกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานลดลง 7 จุด จากคะแนนในปี 2019



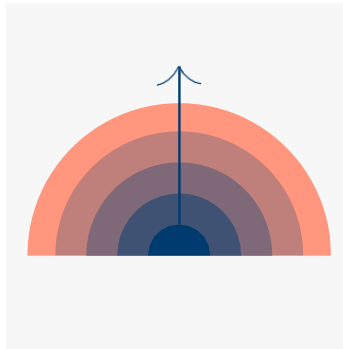
การทำงานทางไกลนั้น หัวหน้างานยังต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อจัดการทีมออนไลน์และทีมไฮบริดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสภาพแวดล้อมเสมือนจริงนี้ต้องการผู้นำในสไตล์ที่เอาใจใส่ เข้าถึงได้ง่าย และผูกพันกันมากขึ้น เมื่อเทียบกับรูปแบบ "ออกคำสั่งและคอยควบคุม" แบบดั้งเดิม หลังเกิดโรคระบาด พนักงานรายงานว่า รู้สึกเข้าถึงหัวหน้างานมากขึ้น และ 7 จาก 10 คนรู้สึกว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีมงานมากขึ้น (เทียบกับปี 2019)

สุดท้ายการทำงานรูปแบบเดิมที่มีนายจ้างคอยควบคุมเวลา สถานที่ และวิธีทำงานแบบที่เคยเห็นกันในตลาดงานก็ได้เปลี่ยนไป ในช่วง 18 เดือนที่ผ่านมา งานจำนวนมากไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่อีกต่อไป และสามารถจัดการให้รองรับพนักงานที่ทำงานจากเกือบทุกที่ในโลก

กลับไป หรือ ไปต่อ?

เพราะเหตุผลพวกนี้ หลายองค์กรจึงพบว่าตัวเองกำลังอยู่บนทางแยก และกำลังซังใจถึงประโยชน์ของรูปแบบการทำงานก่อนและหลังเกิดโรคระบาด ในขณะที่พนักงานได้พิสูจน์แล้วว่า พวกเขาไม่จำเป็นต้องอยู่ในออฟฟิศก็ทำงานได้ หลายคนยังบอกอีกว่า งานมีประสิทธิผลมากขึ้นอีกด้วย ไม่ว่าจะอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานก็ตาม

เมื่อพนักงานยืดหยุ่นมากขึ้น การทำงานทางไกลก็เปิดโอกาสให้นายจ้างเข้าถึงกลุ่มคนที่มีความสามารถมากด้วยการค้นหาผู้สมัครที่ดีที่สุดได้จากทุกที่ในโลก แต่การทำงานจากระยะไกลมักทำให้มีผู้ผันและขาดความเชื่อมโยงสื่อถึงกัน ทำให้พนักงานอยากหางานอื่นที่ไม่ใช่แค่มีระดับยืดหยุ่นที่เหมาะสมหรือค่าตอบแทนที่ดีเท่านั้น แต่ตอบโจทย์ด้านวัฒนธรรม ความเชื่อมโยงสื่อถึงกัน และสังคมในที่ทำงานอย่างที่ต้องการด้วย



พนักงานควรจะเข้ามาในสำนักงาน พิจารณาจัดตารางการทำงานโดยคำนึงถึงความต้องการของทีมด้วย นอกเหนือจากความต้องการรายบุคคล และสื่อสารนโยบายอย่างชัดเจน ควรปรับปรุงสถานที่ทำงาน เพื่อรองรับการเว้นระยะห่างทางสังคม โดยพื้นที่ส่วนตัวย่นลงและพื้นที่เปิดโล่งมากขึ้นเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ และปฐมนิเทศ เพิ่มเครื่องมือและเทคโนโลยีให้ดีที่สุด เช่น การประชุมทางวิดีโอและไวท์บอร์ดเสมือนจริง เพื่อให้ทั้งพนักงานในไซต์งานและผู้ปฏิบัติงานระยะไกลได้รับประสบการณ์แบบเดียวกันและโอกาสในการทำงานร่วมกันที่มีความหมาย ทำตามขั้นตอนเพื่อรับรองสุขภาพ ความปลอดภัย และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่จำเป็นทั้งในสถานที่ทำงานและจากระยะไกล และให้อิสระมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการพิจารณาว่า งานจะเสร็จเมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร ทบทวนกลยุทธ์ กระบวนการ และแนวปฏิบัติด้านบุคลากร

ให้เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่อยู่ทางไกลและในสถานที่ทำงาน ต้องไม่มองข้ามพนักงานที่ไม่ได้เข้าออฟฟิศเวลา มอบหมายงานสำคัญ หรือมีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ท้ายที่สุด การสื่อสารกันแต่เนิ่นๆและบ่อยๆเป็นสิ่งจำเป็น ยิ่งเป็นช่วงเวลาที่ท้าทาย การทำให้พนักงานได้รับข้อมูลอัปเดตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และรูปแบบการทำงานอย่างทันท่วงทีจะทำให้คนกังวลกับความไม่แน่นอนน้อยลง

รับมือกับวิกฤตการณ์คนทำงาน

วิกฤตการณ์คนทำงานเป็นหนึ่งในโอกาสที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับการจะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ไม่ใช่แค่ในที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงในที่ทีมงานและเนืองงานด้วย แล้วองค์กรควรคำนึงถึงอะไรบ้างในการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานใหม่ที่จะตอบโจทย์พนักงานและธุรกิจมากที่สุด?

1. วางกลยุทธ์ไฮบริดอย่างมีเป้าหมาย

ต้องมีกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของพนักงานแบบไฮบริด เมื่อองค์กรต่างๆ เปลี่ยนไปใช้โมเดลไฮบริดมากขึ้น ควรมีการกำหนดทิศทางว่า เมื่อไรและที่ไหนที่

2. คัดกรองแนวทางในการบริหารคนที่มีอยู่

จากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในช่วงครึ่งปีที่ผ่านมา องค์กรต้องประเมินความสำคัญของงานบางชิ้นอีกครั้งเพื่อพิจารณาว่างานเหล่านั้นมีความสำคัญต่อธุรกิจอย่างแท้จริง หลังเกิดการระบาดใหญ่หรือไม่ ตัวอย่างเช่นพนักงานด้านหน้าในธุรกิจค้าปลีกและการบริการที่หากไม่มีตำแหน่งงานนี้ องค์กรจะไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้และล้มเหลว เมื่อระบุพนักงานและตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจมากที่สุดได้แล้ว ให้เพิ่มความพยายามในการรักษาและการสร้างความผูกพันกับคนกลุ่มนี้เป็นสองเท่า

บางครั้งการลาออกก็ไม่ได้แย่อย่างที่คิด ยกเว้นว่าองค์กรกำลังเล็ดไหลไปกับพนักงานที่มีศักยภาพสูง หรือไม่สามารถดำเนินงานต่อได้

3. หาคู่แข่งกลุ่มใหม่ๆ

พิจารณาผู้สมัครที่มาจากบริษัทจัดหางานใหม่ๆ เช่น โรงเรียนทหาร วิทยาลัยชุมชน พนักงานที่อยู่ห่างไกล และพนักงานจากต่างจังหวัด ลองให้น้ำหนักกับทักษะและความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเมื่อต้องเทียบกับประสบการณ์ในการทำงานในอดีตเหมือนกัน ใช้ฟรีแลนซ์หรือพนักงานสัญญาจ้างสำหรับงาน "โปรเจกต์" ที่มีวันสิ้นสุดที่ชัดเจน เมื่อจ้างแล้วก็อย่าลืมปรับการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นตั้งแต่เนิ่นๆ ในการเข้าทำงานของพนักงาน ในทางกลับกันก็ระวังอย่าทำไม่ดีกับพนักงานที่เลือกจะลาออกไป เพราะพนักงานหลายคนออกจากที่ทำงานในช่วงที่มีการระบาดใหญ่อาจเพราะมีปัญหาในการปรับสมดุลชีวิตกับครอบครัว โดยเฉพาะผู้หญิง

ในขณะที่โรงเรียนอาจกลับมาเปิดภาคเรียนอีกครั้งและการดูแลบุตรหลานทำได้ง่ายขึ้น หลายคนกลับไม่อยากกลับไปทำงานเต็มเวลาอีกแล้ว แต่อยากหางานนอกเวลา งานชั่วคราว หรืองานอิสระ ดังนั้น อย่ามองข้ามความสามารถของบุคลากรกลุ่มนี้ คุณอาจได้พนักงานคนเก่งของคุณกลับมา ใช้ประโยชน์จากโซเชียลมีเดียและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโลกการทำงาน เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน “บูมเมอแรง” ที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้

4. เตรียมผู้นำที่สร้างความผูกพันอยู่ในทุกระดับ

ต้องเตรียมผู้นำที่เก่งงานแต่ต้องเก่งคนด้วย เพื่อกลับมาบริหารในสภาพแวดล้อมแบบไฮบริด หัวหน้างานรู้จักแสดงความห่วงใยและใส่ใจหรือไม่? เข้าถึงสมาชิกในทีม ด้วยการนัดพบปะหรือจากระยะไกล? และได้ใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้นกับพนักงานไปกับการระบุสำรวจ และแก้ไขปัญหาและความท้าทายหรือไม่?

5. ทำ-ฟัง-ปรับ

ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าการฟังและตอบสนองต่อพนักงาน และต้องไม่ใช่แค่การวัดระดับความผูกพันเท่านั้น แต่เป็นนำฟีดแบ็คของพนักงานมาช่วยตัดสินใจเรื่องคนและธุรกิจ ในการจะพลิกวิกฤตการณ์คนทำงานให้เป็นโอกาสได้สำเร็จ จะต้องระบุและปรับปรุงช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับพนักงานกลุ่มสำคัญต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร ถามคำถามที่เข้ากับคนกลุ่มที่ใช้ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งอาจต้องเปลี่ยนโปรแกรมการพูดคุยกับพนักงาน (Dialogue Program) ที่เคยทำมาอย่างต่อเนื่องด้วยการรวมเอาความคิดเห็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น เทคโนโลยีประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural language processing : NLP) จะช่วยบันทึกความคิดเห็นของพนักงานได้แม่นยำขึ้น



6. วางแผนสืบทอดตำแหน่งที่เจาะลึกขึ้น

แผนการสืบทอดตำแหน่งต้องมีเป้าหมาย ลงลึกกับความเป็นองค์กร มีข้อมูลสนับสนุน และส่งเสริมความหลากหลายทางชาติพันธุ์ เพศ วัฒนธรรม และประสบการณ์ ประเมินกลุ่มผู้นำที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กร ใครอยู่มานาน? พวกเขาคล่องตัวพอที่จะปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่? EQ สูงพอๆกับ IQ หรือไม่? เก่งคนพอๆกับที่เก่งงานหรือไม่?

7. วางแผนการเติบโตที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ –

พนักงานต้องการแผนที่สำหรับอนาคต แต่ผู้ตอบแบบสำรวจเกือบครึ่งหนึ่ง (45%) ไม่รู้สึกดีกับโอกาสทางอาชีพในองค์กรที่ได้รับในปัจจุบัน หากองค์กรไม่ชัดเจนในเส้นทางข้างหน้าของพนักงาน ก็จะมีองค์กรหรือบริษัทจัดหางานอื่นที่ยืนดีจะหยิบยื่นโอกาสที่ชัดเจนกว่าให้ ดังนั้น องค์กรต้องระบุโอกาสในการเติบโตและการพัฒนาทักษะให้กับพนักงานทุกคนในทุกๆระดับ หัวหน้างานต้องเตรียมพร้อมที่จะพูดคุยอย่างชาญฉลาดและทันทีเมื่อพบช่องว่างทักษะและโอกาสในการเติบโต และควรโปร่งใสที่สุดที่จะทำให้พนักงานเข้าใจและเห็นพ้องไปกับวิสัยทัศน์ของคุณสำหรับอนาคตของพนักงานแต่ละคน



8. ลงทุนในความหลากหลาย เท่าเทียม และเป็นส่วนหนึ่ง

คนทำงานในปัจจุบันต้องการทำงานให้กับบริษัทที่ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์ มีมนุษยเป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญกับ DE&I สูงสุด ต้องการการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสจากผู้บริหารและเชื่อว่าองค์กรที่ทำงานด้วยควรเป็นผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในที่ทำงานและในชุมชนที่อาศัยและทำงานอยู่ DE&I สำคัญต่อพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่แค่คนกลุ่มน้อยและชุมชนที่ด้อยโอกาสเท่านั้น ความจริงแล้วคนที่กำลังหางานมากกว่าสามในสี่จะเลือกองค์กรจากการให้ความสำคัญกับความหลากหลายในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ และพนักงานปัจจุบันมากกว่า 50% ต้องการให้องค์กร

เพิ่มความหลากหลายในองค์กร¹ จากอัตราการลาออกโดยเฉลี่ยในปี 2020 อยู่ที่ 57%² ในปัจจุบันนายจ้างมีโอกาสสร้างกระบวนการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างไม่เคยมีมาก่อน และสร้างความหลากหลายของบุคลากรในทุกๆระดับ ทำให้ DE&I เป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อความยั่งยืนและไม่ได้เป็นแค่โปรแกรมถูกที่แยกตัวออกมาหรือแค่คลิสิกส์ที่แค่ทำให้เสร็จจอีกต่อไป

9. ออกแบบและเชื่อมโยงงานใน HR เพื่อให้สำเร็จ

หมดยุคแล้วที่งานการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล จะนำไปใช้ได้ยาวๆหลายปี งาน HR ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เข้ากับองค์กร รูปแบบการดำเนินงาน และเทคโนโลยีที่ดีที่สุดที่จะทำให้ทันสมัยและรักษาความเป็นผู้นำต่อไปในโลกที่ไม่แน่นอน ควรพิจารณาโครงสร้างทีม HR กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบใหม่เมื่อจำเป็น และลงทุนกับ HR ในตอนนี้เพื่อสร้างประสิทธิผลขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเหนือสิ่งอื่นใด วิธีการทำงานในทีม HR ต้องสอดคล้องและคล้องตัวพอที่จะรับมือกับวิกฤตการณ์ของคนทำงานนี้ให้ได้

10. ปรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่

วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ และวัฒนธรรมได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จทางธุรกิจในปีที่ผ่านมา ผู้บริหารหลายคนได้ลองคิดทบทวนดูใหม่ว่า องค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมในการจะตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคตหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมักจะล้มเหลว เพราะขาดการลงมือทำจริงและจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่ดีพอ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นชั่วข้ามคืน และไม่มีวัฒนธรรมที่ “ใช่” สำหรับทุกองค์กร แต่วัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จคือวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ติกรอบด้วยการกระทำและการตัดสินใจของผู้บริหาร และถูกส่งเสริมด้วยเหตุผลในการตัดสินใจครั้งต่างๆขององค์กร

1. Glassdoor, Diversity and Inclusion Workplace Survey, September 30, 2020.
2. 2021 US Bureau of Labor Statistics report.

Contacts

Jill Kissack

Partner
HR & Talent Advisory
Americas Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com

Jamie MacArthur

Partner
Chief Operating Officer &
Americas Regional Leader
jamie.macarthur@kincentric.com

Contributors

We would like to thank the following contributors for their insight into this article:

Christopher Adair,
Ph.D. Seymour Adler,
Ph.D. Jim Donohue
Tom Friedrich
Anuradha Hebbar
Michael Martin
Jennifer G. Wich

[Contact us](#) to talk about how we can help.

About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, helps organizations unlock the power of people and teams to ignite change and drive better business results. With decades of experience and specialist expertise in areas such as culture; employee engagement; leadership assessment and development; HR and talent advisory; and diversity, equity and inclusion, we use data-driven insights to architect solutions that add value, enhance agility and increase organizational effectiveness. For more information, visit kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@kincentric.com.