

HR ไทยต่อไปจากนี้ : ความท้าทายของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ในปี ค.ศ. 2020



ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)

งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กร เพราะเชื่อว่า “คนสามารถเปลี่ยนผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ และช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้มากขึ้น” งาน HR เป็นงานที่ต้องทำงานกับคน เป็นอาชีพที่มีเป้าหมายในการทำงาน คือ ทำให้คนมีความสุข ทำให้คนรักองค์กร และสร้างคนให้เก่งขึ้น HR จึงเป็นงานของความดีงามและงานที่มีโอกาสทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น แต่การทำงาน HR ที่ดีต้องมีความเข้าใจในธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อการวางแผนและก้าวสู่นาคตอย่างมั่นคง โดยในปี ค.ศ. 2020 นี้ ขอเสนอประเด็นท้าทายสำหรับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อชาว HR จะได้เตรียมความพร้อมและรับมือ ดังนี้

1. ‘กระบวนทัศน์แบบใหม่’ เส้นแบ่งระหว่างยุคเก่าและยุคใหม่

การทำงานของ HR เปลี่ยนไปมากในเวลาเพียงไม่กี่ปี และจากสามสิบปีที่ผมทำงานอยู่ในสายงาน HR รู้สึกได้เลยว่า ในช่วง 2 – 3 ปีหลัง เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เพราะเราอยู่ในบริบทใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าของ Digital Technology ทำให้งานของ HR โดยเฉพาะกรอบความคิดหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) แบบเดิม ๆ ถูกท้าทายด้วยกรอบความคิดหรือกระบวนทัศน์แบบใหม่

กระบวนทัศน์ หรือ กรอบความคิด คือ แนวทางทั่วไปที่ใช้ในการมองโลก ระบบคิด วิธีคิด แบบของการคิดที่ใช้เป็นแนวในการศึกษาวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ก็เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น เปลี่ยนเพื่อลดหรือตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกไป งานของ HR จะรวดเร็วยิ่งขึ้น และ Digital Technology หรือ Application ต่าง ๆ อย่าง AI, Chatbot หรือ Block Chain จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) จะใช้ Digital Technology เข้ามาช่วย อาทิ ในการจ้างงาน มีการใช้ AI คัดกรองผู้สมัครซึ่งจะช่วยลดอคติในการคัดเลือก นอกจากนี้เอกสารในการจ้างงานต่าง ๆ จะถูกแปลงเป็น Digital File และใช้ Block Chain ช่วยตรวจสอบข้อมูล หรือในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คนจะเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ๆ ไม่ใช่แค่ e-Learning อย่างเดียว อาจจะใช้ Virtual Reality มาทำให้เห็นของจริงด้วย จึงมีความแน่นอนว่า ต่อไปในอนาคต Digital Technology จะเข้ามามีบทบาทในงาน HR มากขึ้น



เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนตาม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้ธุรกิจเปลี่ยน และงานของ HR ก็ต้องเปลี่ยน การทำงานของคนในองค์กรต้องมีความเร็ว (Speed) ซึ่งเป็นความเร็วของการทำงานทั้งทีม ไม่ใช่ความเร็วของคน ๆ เดียว จึงเป็นที่มาของการจัดโครงสร้างการทำงานแบบ **Agile Team** ในองค์กร Agile จึงเป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานเป็นทีม ผิดพลาดแล้วสามารถแก้ไขได้รวดเร็ว พัฒนาไปถึงชนิด และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ซึ่ง “สิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจของไทยในตอนนี้เป็น การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้องค์กรคล่องตัวขึ้น” ด้วยการทำให้บุคลากรกลายเป็น “Agile People”

นอกจากนั้น องค์กรต้องเปลี่ยนโครงสร้างเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) จากที่เป็นระบบบริหารแบบมีพิธีรีตอง เป็นแท่ง (Silo) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกันไม่ยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน) หรือมีฟังก์ชันที่ชัดเจนปรับเปลี่ยนมาเป็นองค์กรที่แบนราบ (Flat) บุคลากรที่มีความคิดแบบ **Agile Mindset** สามารถทำงานแบบ Cross Functional Team อีกอย่างหนึ่งคือการประยุกต์แนวคิดของธุรกิจ Startup มาใช้ในการบริหารบุคคล ตัวอย่างเช่น การนำแนวคิดเรื่องของ Sprint (รอบการดำเนินงานในระยะเวลาสั้น ๆ) หรือแนวคิดเรื่องของการทำ Objective & Key Results หรือ OKRs (วิธีการตั้งเป้าหมายให้แต่ละคน โดยเป้าหมายของทุก ๆ คนสอดคล้องกันทั้งองค์กร) มาช่วยบริหารผลงาน หรือการทำงานเป็นทีมในองค์กร เป็นต้น

ในยุคที่ต้องการ Productivity เพิ่มขึ้น แต่ขาดแคลนกำลังคน ทำให้ประเทศไทยเริ่มเป็นเหมือนประเทศญี่ปุ่นตรงที่แรงงานลดน้อยลง เรากำลังอยู่ในช่วงของการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งปัญหานี้ น่าจะเหมือนกันในหลายประเทศเพราะอัตราการเกิดลดน้อยลง ดังนั้นทุกองค์กรจึงเริ่มหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น จากเดิมเรามองว่าการจ้างงานต้องมีพนักงานประจำ แต่ในปัจจุบัน คนทำงานที่เป็นพนักงานประจำมีจำนวนน้อยลง ถ้าอย่างนั้น ต่อไปเราอาจต้องมี Talent Outsource คือ หาช่างนอกได้ไหม? จ้าง Freelance ได้หรือเปล่า?

สำหรับการบริหารคนเก่งจากเดิมที่มีมองในภาพรวม ต่อไปอาจต้องดูเป็นรายคน การประเมินผลงานจากเดิมเป็นการประเมินแบบ Forced Ranking ก็อาจเปลี่ยนเป็นการประเมินตามผลงานของพนักงานแต่ละคนแทนในเรื่องการสร้างความรู้ผูกพันกับพนักงาน บริษัทเปลี่ยนมุมมองที่พนักงานเป็นหลัก มุ่งเน้น **Employee Experience** หรือสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน หรือเน้นที่ตัวพนักงาน (Employee – Centric) มากขึ้น

2. สิ่งสำคัญที่จะทำให้ไทยสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

ผลิตภาพของแรงงานไทยยังเป็นรองนานาประเทศอยู่ ซึ่งต้องยอมรับว่าถ้าเปรียบเทียบผลิตภาพของบุคคลในอาเซียน ของไทยยังต่ำกว่าหลายประเทศ สาเหตุก็มาจากหลายปัจจัย บางทีอาจเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อม สังคมหรือองค์กร ซึ่งทราบว่าเป็นเรื่องของประเทศหรือหลายฝ่ายได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้และกำลังหาแนวทางในการเพิ่มผลิตภาพบุคลากรเช่นกัน โดยเรามีสิงคโปร์เป็นต้นแบบ มีมาเลเซียและเวียดนามที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถของบุคลากร สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย เพื่อยกระดับบุคลากรให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับหลายประเทศ (Benchmarking Country) โดยการที่จะยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรของไทยให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น เราจะต้องออกมาจาก Comfort Zone คนในองค์กรต้องรู้สึกเร่งด่วนและเร่งความเร็วตัวเอง (Create Sense of Urgency) ซึ่งนี่คือ งานสำคัญของ HR



3. องค์กรขนาดใหญ่ อย่ายึดติดกับแนวทางเดิม ๆ จนเกินไป

ตั้งคำถามที่มักได้ยินว่า ‘ยุคนี้ไม่ใช่ยุคของปลาใหญ่กินปลาเล็ก แต่เป็นปลาเร็วกินปลาช้า’ เพราะมันเป็นเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปเร็ว องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวตามให้ทัน สำหรับองค์กรใหญ่ อาจจะยากที่จะใช้วิธีใหม่ ๆ หรือปรับโครงสร้างขององค์กร แต่ถ้าหากทำได้จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันต่อไปได้ สิ่งที่น่ากังวลสำหรับองค์กรใหญ่ ๆ ก็คือ “ความล้าพองใจ” ที่เขามีอยู่ เพราะถ้าเขายังมีความดีและความหยิ่ง ไม่อยากเปลี่ยนแปลง ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ยังใช้วิธีเดิม ๆ อยู่ ก็ยากที่จะพัฒนาองค์กรให้ไปตามยุคสมัย และทำให้ธุรกิจไปรอดได้

สิ่งจำเป็นสำหรับคนไทยสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้าง Learning Mindset สร้างวินัย ความรับผิดชอบในการเรียนรู้ โดยส่วนตัวแล้วผมเชื่อในแนวคิดวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ในการเรียนรู้ของศาสตราจารย์ ดร. Peter Senge ได้แก่

1. **Personal Mastery** ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล พัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ได้
2. **Mental Models** เปลี่ยนกรอบความคิด เชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเองว่าเปลี่ยนกรอบความคิดได้
3. **Shared Vision** มีเป้าหมายที่ชัดเจน
4. **Team Learning** เรียนรู้เป็นทีม ไม่ใช่เรียนรู้คนเดียว

5. **Systematic Thinking** วิธีคิดอย่างมีระบบ โดยแนวคิดวินัย 5 ตัวนี้ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรได้ จะทำให้พวกเขากล้าคิดริเริ่มอะไรใหม่ ๆ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเอง มี Growth Mindset รู้จักเปิดกว้าง เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ในปัจจุบันและในอนาคตได้ โดยเมื่อสองปีที่แล้ว PMAT ได้เชิญ Prof. Peter Senge มาเมืองไทย เพื่อมาถ่ายทอดแนวคิดเรื่องนี้ ให้กับคนที่ทำงานสาย HR ด้วย

4. ถึงเวลาที่จะออกจาก Comfort Zone

องค์กรของไทยในอนาคตต้องการคนที่คิดริเริ่มสร้างสรรค์อะไรใหม่ ๆ ได้ มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้หลายหน้างาน (Transdisciplinary) ลงมือปฏิบัติงานได้จริง

แต่ก็ต้องยอมรับว่าในปัจจุบันคนส่วนมากยังไม่กล้าที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งในองค์กรเองและโดยทั่วไป นวัตกรรมเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Competitiveness) ตามตัวชี้วัดของ Global Competitiveness Index ของ World Economic Forum (WEF) ในเสาหลักที่ 12 ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) ซึ่งผลการจัดอันดับล่าสุด (2019) ด้านนวัตกรรม ประเทศไทยได้คะแนน 44 คะแนน จาก 100 คะแนน จัดอยู่ในอันดับที่ 50 (จาก 141 ประเทศ) ประเทศที่มีคะแนนสูงที่สุด คือเยอรมนี ดัชนีในปัจจุบันนี้ของประเทศไทยยังมีคะแนนต่ำกว่าปัจจัยอื่น ๆ โดยในระดับองค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้คิด ให้ทำ โดยมีการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งเรื่องนโยบาย แผนงาน และกำลังใจ ไม่ว่าจะผลิตพลาดหรือล้มเหลว และทดลองทำ ให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งนำความผิดพลาดมาถอดบทเรียน เพื่อการพัฒนาก้าวต่อไปอย่างมั่นคง

ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะการศึกษาของไทยเป็นการศึกษาแบบท่องจำ ทำให้คนไทยไม่กล้าคิดที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ มากนัก เราก็คงตระหนักถึงปัญหาตรงนี้เลยพยายามจะยกระดับด้วยการปฏิรูประบบการศึกษา จะทำอย่างไรให้เยาวชนหรือคนไทยเปลี่ยนจากการศึกษาแบบท่องจำเป็นการศึกษาแบบเน้นการคิดสร้างสรรค์มากขึ้น รวมไปถึงปลูกฝังเรื่องความรับผิดชอบและการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ต่อทีม ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญต่อไป



“สิ่งที่ทำให้องค์กรมีชีวิตคือคน” ในอนาคตสิ่งที่คนทำงาน HR ควรคำนึงถึงคือ HR ต้องพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาทักษะในงาน HR ของตัวเอง รวมถึงพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กร ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การมองพนักงานเป็นศูนย์กลาง การให้ความสำคัญกับพนักงานจะส่งผลให้กับองค์กรมีชีวิตความสามารถสูงขึ้น “การพัฒนาคนก็คือการพัฒนาองค์กร” ทำให้คนสามารถทำงานสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนทุ่มสุดกายภาพในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร ต่อให้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงขนาดไหนก็ตาม แต่สุดท้าย “วิถีคิดของคน” ก็คือ เรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในขณะนี้

ที่มา : ปรับจากบทสัมภาษณ์ ดร.บรรณันท์ ทองกล้า ใน ‘HR NOTE’
เรียบเรียงโดย พชนิวรรณ เชื้อเล็ก
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

