

“บริหารคน” บนจุดเปลี่ยนแห่งทศวรรษ : แนวโน้มด้าน HR ใน ค.ศ. 2020



ดร.สุรพงษ์ มาลี
นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ในช่วงการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ ศตวรรษใหม่ ทศวรรษใหม่ หรือแม้แต่เข้าสู่ปีใหม่ ก็มักมีการคาดการณ์และพยากรณ์กันไปต่าง ๆ นานา ว่าโลกของเรา สังคมที่เราอยู่ และองค์กรที่เราทำงานด้วย จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ถ้านับตามอย่าง ปฏิทินฝรั่ง ปี ค.ศ. 2020 ก็ถือเป็นการเปลี่ยนผ่านสู่ “ทศวรรษใหม่” ซึ่งย่อมมีการพูดถึง “แนวโน้มที่จะมาแรง” หรือ “Megatrends” ในหลายแง่มุม และหลายเรื่อง รวมทั้งเรื่องวิถีการทำงานในอนาคต และการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ผลการศึกษาและสำรวจของหลายองค์กรต่างเห็นพ้องกันว่า ปี ค.ศ. 2020 เป็นจุดเปลี่ยนของโลกแห่งการทำงานในอนาคต ซึ่งจะทำให้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพ มีความเข้าใจและตระหนักถึงแนวโน้มด้านทรัพยากรบุคคล ในทศวรรษ 2020 ทั้งในระดับสากล ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับผลกระทบจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีประสิทธิภาพ



แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลของโลก ในทศวรรษ 2020

โครงการศึกษาวิจัย Future of Work Research Consortium ของ London Business School แห่งมหาวิทยาลัยลอนดอน ระบุว่า ในทศวรรษที่ 2020 องค์กรต่าง ๆ จะนำระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ต้องมีการปรับทักษะการทำงาน และพัฒนาระบบการทำงานจากที่เคยเน้นบทบาทและตำแหน่ง (Role Based Work) ไปสู่ระบบที่เน้นทักษะในการทำงาน (Skill Based Work) แนวโน้มด้านทรัพยากรบุคคลในทศวรรษนี้ อย่างน้อย 5 ประการ ที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องมีความเข้าใจและมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยน มุมมองและทักษะให้สอดคล้องกัน สรุปได้ดังนี้

1. เน้นการปรับทักษะของบุคลากร (Reskilling)

ให้สอดคล้องกับธรรมชาติของงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยจะมีการปฏิวัติระบบการเรียนรู้จากเดิมที่เน้นหลักสูตรมาตรฐานเพื่อตอบโจทย์ของทุกคน ไปสู่การสร้าง “เส้นทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มหรือแต่ละคน” (Customized Learning Pathways) ผู้บริหารและคนที่ทำงานด้านทรัพยากรบุคคล ก็จำเป็นต้องปรับทักษะของตนเอง เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็น “ผู้นำที่คำนึงถึงบุคลากรเป็นศูนย์กลาง” สามารถให้คำปรึกษาแนะนำฝ่ายบริหารได้ ว่าทำอย่างไรจึงจะใช้บุคลากรให้เต็มตามศักยภาพและคุณค่าที่เขา



2. เน้นความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanity) ขณะที่องค์กรมีแนวโน้มจะนำระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์มาใช้มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในลักษณะที่เป็น “องค์กรดิจิทัล” (Digital Organizations) แต่ก็มีแนวโน้มที่จะต้องทบทวนและให้ความสำคัญกับบทบาทของ “ความเป็นมนุษย์” เพราะอย่างไรเสีย องค์กรและสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ยังถือว่าเป็น “สิ่งมีชีวิต” (Living Organizations) ผู้บริหารและคนที่ทำงานด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องให้ความสำคัญกับแง่มุมของความเป็นมนุษย์ (Human Side) ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นเรื่องความเป็นธรรม ความเห็นอกเห็นใจ และการเอาใจใส่ต่อกัน



3. เน้นจริยธรรมท่ามกลางระบบอัตโนมัติ (Ethical Automation) การใช้ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ที่เพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดความห่วงใยเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมและความเสี่ยง ซึ่งขณะนี้ยังไม่ทราบผลกระทบที่ชัดเจนว่าจะมีอะไรบ้าง ดังนั้น ผู้บริหารและคนทำงานด้านทรัพยากรบุคคล จะต้องกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับจริยธรรม (Ethics Charter) เพื่อเตรียมการรองรับ เพื่อบรรเทาความกังวลและลดความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งโครงการศึกษาวิจัยนี้ พบว่ามีเพียงร้อยละ 23 ของบริษัทที่ทำการสำรวจเท่านั้น ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้



4. ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงาน (Putting Experience First) โดยการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน (Employee Experience) ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นกลยุทธ์สำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถและศักยภาพสูงไว้กับองค์กรเท่านั้น งานวิจัยในระยะหลัง ๆ ยังระบุว่า ‘ประสบการณ์ (ที่ดี) ของพนักงาน’ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย ดังนั้น ผู้บริหารและคนทำงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเข้าใจ และสามารถออกแบบเครื่องมือและวิธีการวัดประสบการณ์ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องค้นหาให้เจอว่าสถานการณ์อะไรและช่วงเวลาไหนที่จะทำให้พนักงาน ‘มีใจ’ ‘ให้ใจ’ และ ‘ใส่ใจ’ ในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย



5. ใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีและผลการปฏิบัติงาน (Wellbeing and Performance) เป็นที่ทราบกันมานานแล้วว่า เทคนิคและวิธีการบริหารยุคใหม่หลายอย่าง รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่เน้น ‘การอยู่ให้เห็นตลอดเวลา’ หรือ “Always On Culture” ก่อให้เกิดความเครียดและเป็นอันตรายต่อสุขภาพกายและจิต ทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง และผลงานขององค์กรไม่เป็นไปตามความคาดหวัง บริษัทชั้นนำหลายแห่งจึงมีการลงทุนเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดี (Wellness Programs) ดังนั้น ผู้บริหารและคนทำงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องพิสูจน์ว่าเรื่องนี้มีความคุ้มค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อธุรกิจ และความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร โดยต้องสามารถวัดผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วย ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Unilever สามารถบอกได้ว่า การลงทุนในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีทุก 1 ดอลลาร์ จะทำให้บริษัทมีผลตอบแทน 2.50 ดอลลาร์ เป็นต้น



แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ผลการสำรวจของบริษัท Management Event ระบุว่า องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรักษาบุคลากรและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบแบบสำรวจมีความเห็นว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2020 เป็นต้นไป ‘จุดเน้น’ หรือ ‘แนวโน้มที่มาแรง’ ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1. การปรับวัฒนธรรมการทำงานและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกัน โดยในอนาคตจะใช้ “กลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรจากภายใน” ซึ่งเน้นการปรับวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้สามารถสรรหาและรักษาผู้มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กร รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

- วัฒนธรรมการทำงานที่มีความดึงดูดใจ และมีความหมายต่อพนักงานจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในอนาคต ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานมากขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเชิงบวก และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการทางธุรกิจด้วย

- การปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล การอบรม พัฒนาและการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพกำลังคน การออกแบบงานใหม่เพื่อรองรับงานในอนาคต การสร้างความเป็นอยู่ที่ดี และคุณภาพชีวิต การสร้างความผูกพัน และการนำข้อมูลมาใช้ในการขับเคลื่อนงานบุคคล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบพลิกโฉม (Transformation)

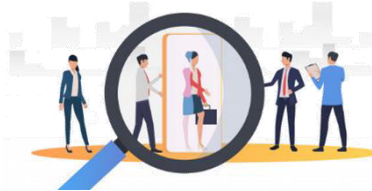


2. การดึงดูด การสรรหา และการรักษาบุคลากร รวมทั้งผู้มีความรู้ความสามารถสูงไว้กับองค์กร โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ตอบแบบสำรวจ มีความเห็นว่า ในอนาคตเรื่องนี้จะยังคงเป็นประเด็นท้าทาย และถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งขององค์กร

- การสรรหาบุคลากร จะเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานทางบวกและวัฒนธรรมที่ดึงดูดการสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้างให้มีความโดดเด่น การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อสร้างความหลากหลายและการหลอมรวมไม่แบ่งแยก (Diversity and Inclusion) และการสรรหาเชิงรุก

- การรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร จะเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดึงดูด การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร การสร้างโอกาสเติบโตในสายอาชีพ การให้การยอมรับในผลงานที่พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร และการมีเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ที่แข่งขันกับองค์กรอื่นได้

- การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถสูงเพื่อดึงดูด “คนรุ่นใหม่” เข้าสู่องค์กร เป็นประเด็นที่มีความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง และมีความสำคัญมากกว่าการส่งเสริมและสื่อสารภาพลักษณ์ของนายจ้างให้กับผู้สมัครซึ่งเป็นกลุ่มที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง แต่เป็นที่น่าแปลกใจว่ามีผู้ตอบแบบสำรวจจำนวนไม่มากนักที่เห็นว่า เรื่องการยื่นข้อเสนอเกี่ยวกับงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ



3. การนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ตอบแบบสำรวจ ระบุว่า การนำเทคโนโลยีคลาวด์และการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้จะเป็นนโยบายสำคัญในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องบูรณาการเทคโนโลยีต่อไปนี้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

- Internet of Things จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น



- **Big Data Analytics** จะมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้น ในการค้นหาองค์ความรู้และภูมิปัญญาใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- **Real Time Analytics** จะช่วยให้พนักงาน เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ทันทีและเป็นปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้ วัตถุประสงค์และระดับความผูกพันของพนักงานได้ทันที

- **Machine Learning และ AI** จะช่วยลดเวลา ในการปฏิบัติงานบุคคลที่เป็นงานประจำและต้องใช้ เวลาเพิ่ม ประสิทธิภาพของการสรรหาบุคลากร และใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความคุ้มค่าหรือ ผลตอบแทนการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์

- **Cloud Technology** จะเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศ การประเมินผลงาน ไปจนถึงการพัฒนา ความเป็นมืออาชีพในงาน ด้วยการใช้ Software as a Service และการใช้ Cloud Based Computing

- **Visual Assistants / Chatbots** จะช่วยลด งานประจำหรืองานธุรการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล มีเวลาสำหรับงานเชิงกลยุทธ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม ได้มากขึ้น

แนวโน้มในอนาคต...ก็ยังคงเป็นเรื่องของ “คน”

แม้ว่าการแปลงโฉมไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) จะต้องอาศัยเทคโนโลยี ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของกระบวนการทำงาน แต่ความสำเร็จในการปรับเปลี่ยน เพื่อแปลงโฉมองค์กร (Transformation) ยังขึ้นอยู่กับ “คน” ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ที่ผันผวน

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล ที่มาแรงใน ค.ศ. 2020 ไม่ว่าจะจะมีสาเหตุมาจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงทาง สังคม เศรษฐกิจ หรือโครงสร้างประชากร หรือสาเหตุ อื่นใดก็ตาม ล้วนมีผลกระทบก่อให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ในสังคมและองค์กร อาทิ ทำให้ในองค์กรจะมีทั้งกลุ่มคนที่ เก่งและคนที่ขาดทักษะด้านดิจิทัล กลุ่มคนหนุ่มสาว กับกลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มคนที่มีรายได้สูงและคนรายได้ต่ำ

หรือกลุ่มผู้มีโอกาสกับกลุ่มผู้ด้อยหรือเสียโอกาส ซึ่งความแตกต่างของแต่ละกลุ่มทำให้การเตรียมรับมือ กับผลกระทบของแนวโน้มเหล่านี้มีความท้าทาย เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น นอกจากการลงทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาผลผลิตภาพในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานด้วย

ผู้บริหารและคนทำงานด้านทรัพยากรบุคคล จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญในการนำและสร้างแรงบันดาลใจ (Lead and Inspire) รวมทั้งสร้างประสบการณ์ที่ดี ให้กับพนักงานและผู้สมัครงาน ออกแบบงานเพื่อให้เกิด การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานได้อย่างคล่องตัว และพัฒนา เพื่อปรับเปลี่ยนและยกระดับทักษะ (Reskilling and Upskilling) ขณะที่ฝ่ายพนักงานก็จะต้องตระหนักว่า ตนเองต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องใดเพื่อรองรับการทำงาน ในอนาคต เพื่อพวกเขาจะตัดสินใจได้ว่า “จะไปต่อ” หรือ “เปลี่ยนเส้นทาง” ทั้งนี้ องค์กรในอนาคตต้องมี “พื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน” ต้องยอมให้พนักงานลองผิด ลองถูก และเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งจะทำอย่างนี้ได้ ทุกฝ่ายต้องมีความเห็นอกเห็นใจกัน (Empathy)

จากผลการศึกษาของโครงการศึกษาวิจัย Future of Work Research Consortium ของ London Business School และบริษัท Management Event ที่ยกมาเป็นปฐมบทข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า “อนาคต ก็ยังคงเป็นเรื่องของคน” และ “กลยุทธ์ด้านคน” ก็ยังคง ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรต่อไป ในทศวรรษ ๒๐๒๐

อ้างอิง:
จดหมายข่าวโครงการศึกษาวิจัย Future of Work Research Consortium ของ London Business School มหาวิทยาลัยลอนดอน <http://hotspotsmovement.com/uploads/newsletters/2020.html>
HR Function Report. 2020. *The Transformational HR of APAC : The People Strategy*. Management Event Malaysia

