



# HR Outlook 2019

คนยุคดิจิทัลต้องดี  
พร้อมเรียนรู้

# HR Outlook 2019

## คนยุคดิจิทัลต้องคิด-พร้อมเรียนรู้

เมื่อเร็วๆ นี้ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลได้เปิดตัวสัมมนา HR Outlook 2019 **"Forecasting And Planning for Radical Challenge in Disruptive World"** เพื่ออัปเดตในประเด็นการพัฒนาเทคโนโลยีในยุค disruptive ที่ทุกอย่างปรับเปลี่ยนรวดเร็ว ขณะเดียวกันงานในส่วนของ HR ขององค์กรจะต้องปรับคนทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาให้ได้

**"บวรนนท์ ทองกัลยา"** นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand : PMAT) ฉายภาพจากการสำรวจความเห็นของ CEO กว่า 1,000 คนในช่วงที่ผ่านมา ถึงมุมมองที่มีต่อฝ่าย HR ว่า เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญที่จะพาองค์กรก้าวข้ามผลกระทบจาก disruptive และต้องการคนทำงานตอบโจทย์องค์กรในยุคดิจิทัล

"บวรนนท์" บอกอีกว่า หลายองค์กรได้เริ่มดำเนินการทำ **"HR implement"** ตั้งแต่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เห็นภาพได้ชัดเจนว่าเกือบทุกอย่างจะต้องมีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้อง กว่า 70% เป็นเรื่องการพัฒนาให้ฝ่าย HR มีบทบาทเป็น business partner พร้อมทั้งปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในบริษัทขณะนี้

เริ่มเวทีสัมมนา HR Outlook 2019 ด้วย "อภิรัตน์ หวานชะเอม" Managing Director บริษัท กสิการ แล็บส์ จำกัด กล่าวว่า ฝ่าย HR ถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะทำให้องค์กรผ่านช่วง disruptive นี้ไปได้ ที่ผ่านมากลุ่มสถาบันการเงินได้รับผลกระทบจาก disruptive อย่างมากและขณะนี้อยู่ในระหว่างปรับเปลี่ยนองค์กรมาใช้ระบบที่เรียกว่า internet of thing หรือ IOT ระบบที่ช่วยป้อนข้อมูล หรือ data ได้อัตโนมัติและในอนาคตจะช่วยประมวลผลและตัดสินใจได้ด้วยระบบนี้ "อยากจะเรียกว่าเมื่อ disrupt มา เราก็ disrupt กลับได้เช่นกัน แต่สิ่งที่องค์กรต้องถามตัวเองในภาวะแบบนี้ด้วยก็คือ เมื่อมีสิ่งใหม่เกิดขึ้นที่สามารถส่งตรงถึงลูกค้าได้มากกว่า การบริการลูกค้าอยู่ในปัจจุบันยังจำเป็นหรือไม่"

นอกจากนี้ "อภิรัตน์" ยังบอกอีกว่า IOT จะทำให้เกิดเทรนด์ใหม่ คือ คนจะออกจากงานไปสู่ IOT เพื่อตั้งคูดุลูกค้ามากขึ้น ระบบจะทำให้รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร โดยใช้ข้อมูล data ที่ผ่านมาเพื่อประเมินอนาคต นอกจากนี้สิ่งที่องค์กรต้องโฟกัส คือ "การแปลงไอเดีย" ในแบบที่ทำให้รู้สึกว่าเป็น "คิดได้อย่างไร ไม่มีใครเขากำกัน" ยกตัวอย่าง ถ้าพนักงานเดินเข้าไปหาผู้บริหารบริษัทน้ำมัน แล้วนำเสนอว่าต้องการทำธุรกิจขายกาแฟ พวกเรามองว่าเทกเอจิ้นของผู้บริหารคนนั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งวันนี้เขาออกไปขายกาแฟอย่างประสบความสำเร็จ คนนั้นก็คือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

"อย่างแรกคือ mindset ของผู้บริหารยุคใหม่ต้องการ คือ สิ่งที่ใช้จะต้องมี higher value ที่มากกว่าแค่ตัวเอง เพราะฉะนั้นความคิดในแง่ของ value creation บวกกับ mindset ใหม่ ๆ ของคนยุคนี้ คือจุดที่เราสามารถใช้ disrupt ได้"

"อภิรัตน์" ย้ำว่าคนทำงานในยุคนี้จะต้องเป็น "คนเก่งที่พร้อมเรียนรู้" เพราะในอนาคตนั้นเชื่อมั่นได้เลยว่า สิ่งสำคัญคือการเรียนรู้ เป็นคนที่ทำงานเป็นทีมได้ และสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมองคือ ต้องหยุดการซื้อเทคโนโลยี และเปลี่ยนวิธีไปคุยกับคนที่เก่งเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การสร้างธุรกิจที่ทำให้เราหลุดจากการเป็นกับดักรายได้ต่างๆ แต่สำหรับสถานการณ์ด้านทักษะของคนทำงานในขณะนี้คือ "ทรนคนไม่ทัน" กับสิ่งที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการ

ด้าน "จิรวล ตังกัตสวัสดิ์" Director Pricewaterhouse Coopers Consulting ระบุว่า ถ้าถามความต้องการของ CEO ตอนนี้กว่า 50% ของคนที่มีอยู่ ทักษะเพียงพอต่องานสำหรับอนาคตหรือไม่ กันคู่แข่งและกันกับธุรกิจของตัวเองหรือไม่ สมัยก่อนเราเชื่อกันว่าปลาใหญ่ กินปลาเล็ก แต่ตอนนี้เรามักจะพูดคำว่า "ปลาเร็วกินปลาช้า" ในแง่ของเทคโนโลยี มองว่าหุ่นยนต์ไม่สามารถเทียบความฉลาดของคนได้ แม้ว่าต่อจากนี้จะเริ่มเห็นการใช้หุ่นยนต์มากขึ้นก็ตาม ทั้งนี้เมื่อมองผลกระทบต่อการทำงานใน 75 ล้านอาชีพจะหายไปจากชีวิตทั่วโลก แต่ในมุมกลับกันจะมีอาชีพใหม่เกิดขึ้นด้วย และอาชีพที่หายไปมักจะเป็นลักษณะงานเกี่ยวกับงานด้านกราดข้อมูล (data entry) งานบัญชี (accounting) แต่ 133 ล้านอาชีพใหม่ที่เกิดขึ้นจะเป็นงานด้านผู้เชี่ยวชาญการแปลงดิจิทัล (digital transformation specialists) ด้านข้อมูลขนาดใหญ่ (big data specialists) จัดการฝ่ายพัฒนาซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชัน (software and application development managers) เป็นต้น

ทั้งนี้มีความเห็นจากผู้บริหารองค์กรว่า ต้องการให้มีการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลมากกว่าใช้ความรู้สึกมากกว่าใช้ประสบการณ์ ซึ่งตรงนี้ทุกคนบอกว่ายังขาด ขาดทั้งข้อมูล ขาดทั้งสเกลในการวิเคราะห์และเลือกงานให้เหมาะกับ คนทำงาน และการบริหารบุคลากรที่สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลได้ นอกจากนี้การบริหารคนรุ่นใหม่ในองค์กรนั้น 74% ของผู้บริหารมองว่าสำคัญและต้องรักษาเขาให้ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุด ฝ่ายที่จะสนองความเห็นเหล่านี้ได้คือฝ่าย HR ที่จะต้องนำโมเดลใหม่เข้ามาใช้ และมีความยืดหยุ่นในการหาคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานด้วย

มีคำถามอีกว่า จะทำอย่างไรให้พนักงานมีไอเดียใหม่ๆ ที่นำไปพัฒนาองค์กรได้ คำตอบคือ จะต้องให้อำนาจการตัดสินใจ มีภูมิทัศน์ทางการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญเป็นเจ้าของและมีกระบวนการฝึกฝนอบรมให้กับพนักงาน นอกจากนี้องค์กรต้องสร้าง data analytics เพื่อไว้ใช้ประมวลผลในสิ่งที่ต้องการ อาจจะประเมินพนักงานว่าจะพัฒนาต่ออย่างไร ทุกคนต้องมี KPI เป็นของตัวเอง รวมถึงฝ่าย HR ด้วย เรื่องการสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญ จะใช้ระบบอะไรที่สามารถให้ผู้บริหารกับพนักงานสามารถถาม-ตอบกันได้แบบเรียลไทม์

เกรนดในเรื่องการงานอิสระหรือฟรีแลนซ์ของคนรุ่นใหม่ "จิรพล" มองว่าเกรนดนี้ได้เกิดขึ้นแล้ว เมื่อ 2 ปีที่แล้ว ทุกคนจะมองว่าฟรีแลนซ์ตอบโจทย์ได้ดีที่สุด แต่ตอนนี้เด็กเริ่มเปลี่ยนไป พัฒนามาถึงจุดที่เรียกว่าทีก์จ๊อบ คือทำงานได้ 3-4 จ๊อบ กับหลายองค์กรในเวลาเดียวกัน"

ช่วงท้าย "จิรพล" ตั้งคำถามถึงมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรว่า ผลิตคนได้ตรงกับความต้องการของตลาดหรือไม่ รูปแบบการเรียน-การสอนมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับโลกปัจจุบันหรือไม่ และหากเข้ามาทำงานแล้วจะสร้าง วัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้นานที่สุด

ขณะที่ ทรงยศ ศศิวิมลกุล Human Capital Consulting Director จาก Deloitte Consulting Limited ระบุว่า วันนี้ไม่ต้องมองเกรนดของปี 2019 แล้ว ต้องมองยิ่งไปกว่านั้นคือ "trend of the trend" ดูแนวโน้มการพัฒนาศักยภาพว่ามีอะไรที่เป็นความท้าทาย และพยายามพัฒนาให้ยั่งยืนต่อไปได้ อย่างเช่น การปรับเปลี่ยนองค์กรที่เรียกว่า adaptable organization หรือ AO ซึ่งถือเป็น trend of the trend ที่จะมีคำว่า agile คำว่า adapt และ flexible ในปัจจุบันถือว่าทุกคนอยู่ในยุคดิจิทัล หลายอย่างสัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ มีทั้งเรื่องปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI รวมถึง 5G หรืออาจจะเรียกยุคนี้ว่า evolutionary purpose คือต้องมี "เป้าหมาย" ที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาขึ้นไปอีกระดับ

โฟกัสที่ AO คือการเปลี่ยนวิธีบริหารจัดการ แม้ว่าจะเป็นองค์กรใหญ่แต่ต้องมี mindset แบบ startup ที่ขับเคลื่อนด้าน people management ทั้งนี้ AO จะทำให้องค์กรคล่องตัวและอยู่รอดปลอดภัยทางธุรกิจ และทำให้ระบบนิเวศของธุรกิจ คือ supply chain หรือ value chain อยู่ครบถ้วน ตั้งแต่ลูกค้า ลูกค้า ไปจนถึงส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

มาที่ purpose ที่ ทรงยศ บอกว่า เป็นเป้าหมายที่สำคัญเทียบเท่ากับ "vision" ให้เป็นองค์กรที่มีความหลากหลาย ความเป็นมืออาชีพพัฒนาองค์กรโดยใช้ adaptable culture ที่รับมือได้ทุกสถานการณ์ และหากจะเป็นผู้นำด้าน AO จะต้องมีการ personal master "เก่งงานและเก่งคน" พนักงานปัจเจกแต่ละคนที่มีศักยภาพจะต้องปลดล็อกเขาออกมา แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือ ลูกค้า จะต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร และพนักงานจะแชร์ purpose ไปจนถึงลูกค้า ที่สำคัญคือต้องมีทีม vision ที่เชื่อมกับ outcome ต่าง ๆ ที่วัดผลและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

"mindset คนยุคใหม่ต้องการใช้สิ่งที่มี higher value ที่มากกว่าตัวเอง ต้องมี value creation กับ mindset ใหม่ คือจุดที่เราสามารถใช้ disrupt ได้"