

ส่องเทรนด์ HR โลกยุคดิจิทัล “บวนันท์ ทองกัลยา”

"HR TECH 2019" คือ พื้นที่ให้กูรู ที่สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ประกาศว่าจะจัดภายในเดือนเมษายนนี้ เพื่อส่งสัญญาณว่าการทำงานของ HR ในยุคปัจจุบันและอนาคตต้องเรียนรู้และอยู่กับ "ดิจิทัล" และใช้มันให้เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กร



"บวนันท์ ทองกัลยา" นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) กล่าวว่า ความก้าวหน้าของทุกๆ องค์กรในเวลานี้ ก็คือ **Digital Transformation** ดิจิทัลเทคโนโลยีที่เข้ามายึด主导 สำคัญต่อการทำธุรกิจ คือ ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ก็ยิ่งเป็นคือปอ雷ท ชันโน่ ดราม มีความคล่องตัวน้อยลง กลายเป็นองค์กรเชื่องเช้ จบทำให้ถูก underdog หรือสตาร์ทอัพเข้ามาคุกคาม ด้วยเหตุนี้เองจึงจำเป็นต้องปรับตัว

เขย่าไว้ แก้รังนั้น "หัวใจสำคัญ" ของการปรับตัวไม่ใช่ "เทคโนโลยี" แต่อยู่ที่ "คน" ภายในองค์กร ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงนายเชิญหรือวิธีคิดเสียก่อน ให้ยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ยอมรับในสกิลเชิงหรือทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งดิจิทัลสกิล รวมถึงต้องเปิดรับไม่ว่าจะเป็น การใช้เครื่องไม้เครื่องมือ เปิดใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีที่เข้ามาในองค์กร ต้องทดลองและลองใช้ พัฒนาทักษะในการใช้งาน ใช้ดิจิทัลในการสื่อสารและต่อยอดสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือโมเดล บสิเนสใหม่ๆ ประการสำคัญต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยีต่างๆ ที่เข้ามาดีสรับเป็นอย่างดี

ดังนั้นเทรนด์ของงาน HR ขององค์กรขนาดกลางและใหญ่ในปัจจุบันมีรับหลักก็ว่าด้วย เรื่องของ **"Agile Organization"**

"เพรฯมันคือหัวใจสำคัญในการบริหารคนภายในองค์กรให้องค์กรมีความคล่องตัว
เหมือนเป็นการแบ็คทูเบสิก องค์กรใหญ่ต้องกล้ายเป็นองค์กรเล็กๆ ให้ได้ องค์กรใหญ่ก็เปรียบ
เหมือนเรือไฟกาบินค์ที่อุยอ้ายจำเป็นต้องสร้างสปีดโบ๊ทขึ้นมา และให้พนักงานในองค์กรหัดขับให้เป็น"

แน่นอนย่อมต้องส่งผลต่อการกิจของ HR โดยคร่าวๆ จะมี 4-5 ประเด็นหลักๆ ได้แก่

หนึ่ง การเป็น "Agile Organization" ซึ่งจะเป็นได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับ Agile People HR จึงต้องปรับรูปแบบในการทำงาน ทั้งโครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงาน กระบวนการทำงาน กรณีที่ปรับ
นโยบายเชิงของ HR ให้ยืดหยุ่นคล่องตัว ทำงานในลักษณะ Agile Team และ Agile Leadership
หมายถึง HR ต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่คล่องตัวให้สามารถเปลี่ยนหรือทราบส์ฟอร์มขององค์กรได้ใน
ที่สุด

นอกจากนี้ยังต้องทำการปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงของพนักงานในองค์กร พร้อมกับตั้งเป้าพัฒนา
กักษะความสามารถให้มีๆ ของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายทั้งเชิงลึก เชิงกว้าง
สามารถทำงานร่วมมือข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงานได้ เป็นต้น

สอง นักออกแบบ เนื่องจากเดิมที่เข้ามาจะเป็นรายบุคคล จึงต้องมีแนวคิดในการ
การมุ่งเน้นให้ครบเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง เครื่องมือที่ HR สามารถนำมาใช้ได้ ตัวอย่างเช่น
Design Thinking เพื่อ來มาออกแบบกระบวนการ HR ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การปั้นนิเทศ
การพัฒนาฝึกอบรม เพื่อมุ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับเจ้าหน้าที่ ให้กับพนักงานตั้งแต่ข้างนอกถึงวันลาออก

"มันคือเรื่องการดูแลแนวทางของพนักงาน ตั้งแต่วันที่เข้าเดินเข้ามาในองค์กร วันแรกต้องเจอ
การสัมภาษณ์มันเป็นประสบการณ์ที่ดีสำหรับเข้าใหม่ การปั้นนิเทศ การทำงาน ใน 100 วันแรก
องค์กรสามารถสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจได้ใหม่ เป็นสิ่งที่ดีที่เขารู้สึกดีมากทั้งเชิงตัวให้"

แต่สิ่งต่างๆ นานาเหล่านี้ บรรบันทึกอกว่า "นอกจากราคาต้องมีให้กับด้วย" ยิ่งเทคโนโลยี
ก้าวไปไกลแค่ไหนก็ยิ่งต้องเข้าใจ เข้าถึงคนให้มากขึ้นด้วยเช่นกัน

เรื่องที่สาม เกิดแนวคิด Continue Performance Management หรือการสร้างระบบบริหารผลงานให้มีความต่อเนื่อง และที่เป็นกราฟในเวลาหนึ่งก็คือ OKR (Objective Key Result) นั่นเอง

"มันเป็นแนวคิดที่ให้คุณทำงานมีเป้าหมายในการทำงานประจำวันของตัวเองเพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ไม่ใช่ต้องรอ 6 เดือน หรือรอ 1 ปี ค่อยมาดูว่ามันถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เป้า ก็คงจะไม่กันการณ์"

อย่างไรก็ตี เขามองว่า OKR ในภาพรวมนั้นยังเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจขององค์กรส่วนใหญ่ แต่ยังมีรายละเอียดที่น่าสนใจไป เช่น ช่องทางที่นำเข้าไปใช้เชิงรุกฯ ซึ่งองค์กรที่นำเข้าไปใช้ก็มักนำเข้าไปใช้ในการบริหารงานที่เหตุผล เพราะว่าเครื่องมือนี้จะทำให้การทำงานที่มีขั้นตอนและกระบวนการที่มีคุณค่า งานท้าทาย และได้เห็นผลลัพธ์ความก้าวหน้าของการทำงานอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสามารถเดินทางไปได้ ผู้ใดก็ตามที่สนใจ ก็สามารถนำไปใช้ได้

อีกเหตุผลหนึ่ง ก็คือ ในยุคที่เทคโนโลยีมีความรวดเร็วและอัตโนมัติ กลับส่งผลให้คุณเกิดความเครียด มีความกดดัน งาน HR จึงต้องให้ความสำคัญกับ Soft Side และกำกับการพัฒนา ที่สำคัญที่สุดคือ การสร้าง Mindful Organizations ที่แม้กระถั่งบริษัทให้เป็น ระดับโลกอย่างเฟสบุ๊ค ภูเก็ต ต่างก็มีหลักสูตรการนั่งสมาธิ การผ่อนคลายให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้คุณมีความสุข ทำงานอย่างมีสติ สามารถปลดปล่อยศักยภาพในตัวเองอย่างเต็มที่

นอกจากนี้ PMAT ยังได้ทำสำรวจนิเทศ HR ในการประเมินผลว่า ในปีนี้ให้ความสนใจในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งคำตอบจาก HR เกือบพันคนนั้นมีอยู่ด้วยกัน 10 เรื่อง โดย 3 อันดับแรกนั้นเรื่องการ Engagement เข้าวันมาเป็นอันดับหนึ่ง

"ทำในถึงเป็นเรื่องนี้ ก็ เพราะองค์กรต้องการรักษาคนเก่ง คนมีความสามารถไว้กับองค์กร เพราะเวลาหนึ่งเราอยู่ในยุคที่มีสังคมฯ ยุ่ง เชิงคุณภาพ อย่างเข้มข้น ขณะที่ถ้ามองในภาพใหญ่ มันเป็นเรื่องที่คุณวัยแรงงานมีน้อยลงเรื่อยๆ มีความจำเป็นที่องค์กรก็ต้องรักษาคนเอาไว้"



เรื่องที่สอง เมื่อโลกยุคนี้ต้องกำหนดกิจกรรมการทำงานกั้งองค์กรให้สอดคล้องกัน จึงต้องนำเอาเทคโนโลยีมาใช้สื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจกันมากขึ้น

ส่วนเรื่องที่สาม ว่าด้วยการนำเอาเทคโนโลยีกลับมาใช้บริหารคนในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

"ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก้าวไปไวมาก ในฐานะของนายก PMAT บอกได้เลยว่าทุกวันนี้มีพวากสตราทิกอัพ HR TECH เข้ามายกคุยแทบทุกอาทิตย์ ชัดเจนว่างาน HR ในอนาคตอันใกล้จะเปลี่ยนโฉมไปเลย ยกตัวอย่าง เช่น ในการสมัครงานปัจจุบันเราสามารถใช้อาร์ไอแอลส์อุปกรณ์ เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ แล้ว ใครเคยแก้กรดมาหรือเปล่า ประวัติเป็นอย่างไร เทคโนโลยีจะจับคู่ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการขององค์กร มันเข้ามาช่วยให้งาน HR เร็วขึ้น คล่องตัวขึ้น แต่ HR ต้องเปิดใจรับและพร้อมที่จะเรียนรู้ เอามาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์"

พูดง่ายๆ ต่อไปนี้งานของ HR จะไม่ใช่งานที่ต้องนานั่งเฝ้าหน้าจอคอมพ์ หรือทำเอกสาร แต่ต้องทำหน้าที่เป็น **"Strategic Partner"** ร่วมคิดและวางแผนกลยุทธ์กับซีอีโอขององค์กร อย่างแท้จริง

"แต่กีเมื่องว่าสำคัญก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยุค Digital Transformation ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ในไทยยังขาด Adaptive Culture หรือวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดี และอ้ว托ต่อโลกยุคใหม่ กำให้องค์กรส่วนใหญ่ในเวลานี้ต่างก็ต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร"

จะรู้ได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรอ้ว托ต่อโลกยุคดิจิทัลแล้ว? ก็ให้ดูที่ "Sense of Urgency" ของคนภายในองค์กร ว่ามีความตระหนัก ตื่นรู้ และเร่งปรับตัวได้กันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอได้ดีหรือไม่ เข้าบกวน เชิญง่ายๆ เร็วๆ แค่นี้ก็รู้เรื่อง

"องค์กรในไทยยังขาด Adaptive Culture ที่อ้ว托ต่อโลกยุคใหม่ เวลาเนี้ยส่วนใหญ่ จึงต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร"