

## การปรับตัวของ HR ในอุตสาหกรรม 4.0

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีได้เปิดโอกาสให้การแข่งขันของอุตสาหกรรมที่อยู่ในโลกดิจิทัลอยู่บนพื้นฐานเดียวกันได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ บริษัทสามารถออกสู่ตลาดโลกได้โดยไม่มีใครต้องออกเดินทาง สามารถรณรงค์ทางการตลาดได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย หรือสามารถจัดหาทุนได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการเดิมๆ หากแต่ใช้วิธีการใหม่ๆ เช่น Crowd funding หรือ Fintech ประเภทอื่นๆ

วิวัฒนาการดังกล่าวนี้ทำให้เกิด disruption ในแทบจะทุกแง่มุมของธุรกิจ ในส่วนของทรัพยากรบุคคล การเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้งานหลายประเภทกลายเป็นส่วนเกิน และในขณะเดียวกันก็จะก่อให้เกิดงานใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยได้มีการประมาณการไว้ว่า ร้อยละ 65 ของเด็กชั้นประถมในวันนี้จะเติบโตขึ้นมาทำงานวิชาชีพในสายงานที่ไม่เคยมีอยู่ในปัจจุบัน<sup>1</sup>

ในยุคดิจิทัล การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งหากไม่บริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมแล้ว อาจทำให้เกิดความล้มเหลวหรือแม้แต่นำไปสู่จุดจบขององค์กรได้ World Economic Forum (WEF) ได้รายงานไว้ใน Future of Jobs Report<sup>2</sup> เกี่ยวกับผลกระทบของอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีต่อการจ้างงาน การรักษาบุคลากร การอบรมและพัฒนา รวมทั้งการวิวัฒนาการของการทำงาน ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอุตสาหกรรม 4.0 ในช่วงปี 2015 – 2020 จะทำให้เกิดการเลิกจ้างประมาณ 7.1 ล้านตำแหน่งงานทั่วโลก โดยร้อยละ 60 ของจำนวนนี้ จะเป็นงานด้านธุรการ ในขณะที่เดียวกันส่งผลให้เกิดงานใหม่ขึ้นมา 2 ล้านตำแหน่ง ในสายงานด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรม

### การจ้างงาน

แม้แต่ในขณะนี้ ตำแหน่งงานสำหรับผู้มีความชำนาญทางด้านดิจิทัล และเทคโนโลยียังขาดแคลนอยู่ ซึ่งทำให้การดึงดูดและรักษาบุคลากรเหล่านี้ยังเป็นความท้าทายในปัจจุบัน ก่อนหน้าปี ค.ศ. 2000 องค์กรขนาดใหญ่ได้บรรจุตำแหน่งใหม่ คือ Chief Innovation Officer (CIO) เพิ่มเข้าไปในโครงสร้างองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และจัดทำกระบวนการให้เป็นอัตโนมัติมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ยังทำให้มีตำแหน่งดิจิทัลอีกมากที่ขาดหายไป ใน C-Suite เช่น Chief Digital Officer (CDO), Chief Cyber Security Officer (CCSO), Chief Data Officer (CDO) และ Chief Experience Officer (CXO) เป็นต้น ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล อาจต้องเตรียมการรับมือกับการจัดจ้างตำแหน่งดังกล่าวในองค์กรด้วย

การสรรหามืออาชีพด้านดิจิทัลมีหลักการดังนี้

**ทบทวนกระบวนการสรรหา:** กลุ่มใหญ่ของมืออาชีพทางด้านดิจิทัลที่มีความสามารถสูงในปัจจุบันมักจะอยู่ในกลุ่ม Gen Y หรือ Gen Me (Millennial) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องทบทวนกระบวนการสรรหาเสียใหม่ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital Skills) และพฤติกรรมทางด้านดิจิทัล (Digital Behavior) ซึ่งรวมถึงทัศนคติในการให้ความร่วมมือ และมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งพฤติกรรมทางด้านดิจิทัลจะมีความสำคัญมากกว่า นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังควรที่จะหลีกเลี่ยงการบรรจุตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานที่เป็นดิจิทัลมากที่สุดของธุรกิจ เช่น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือการวิจัยและพัฒนา

<sup>1</sup> <https://blog.signaturit.com/en/how-will-the-fourth-industrial-revolution-affect-hr>

<sup>2</sup> <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>

(R&D) อันที่จริงแล้ว บุคลากรทางด้านดิจิทัลควรจะกระจายตัวอยู่ในส่วนต่างๆทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นสัดส่วน เฉกเช่นเดียวกับที่เทคโนโลยีได้มีผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของเราในทุกๆ ด้าน และท้ายสุดนี้ควรปล่อยให้พนักงานใหม่เหล่านี้ได้แบ่งปันทักษะและวิธีการทำงานให้กับส่วนต่างๆขององค์กร

## การรักษาพนักงาน

บริษัทควรพิจารณาการพัฒนาโมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ ให้กับพนักงานใหม่ เป็นที่เข้าใจกันอยู่ว่าพนักงานใหม่เหล่านี้มักจะมีการเรียกร้องค่อนข้างสูง (Demanding) โมเดลทางธุรกิจนี้จึงอาจรวมไปถึงด้านธรรมาภิบาล ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม เช่น การสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิสัมพันธ์กันได้อย่างสะดวก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ ร่วมกัน องค์กรควรจะทราบว่าเมื่อไรควรจะปรับปรุงวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้การทำงานกับองค์กรมีความน่าตื่นเต้นอยู่เสมอ ทางด้านนโยบายของฝ่ายบุคคลก็ควรจะคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนในการเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ความต้องการตลอดทั้งวงจรชีวิตของพนักงานทั้งองค์กรได้โดยสะดวก

## การฝึกอบรม และพัฒนา

ในการที่จะรักษาแรงบันดาลใจของพนักงาน และความเต็มใจที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวตามหน้าที่ใหม่ เป็นความท้าทายของฝ่ายบริหารบุคคล การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานจะต้องฝึกฝนทักษะใหม่ๆ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตาม หุ่นยนต์อาจจะถูกนำมาแทนที่งานบางประเภทโดยสิ้นเชิง หรืออาจจะทำงานแทนได้ในบางส่วน ผู้ที่เป็นมืออาชีพจะต้องมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ และยอมรับหน้าที่ใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะแตกต่างจากสิ่งที่เคยทำมาเพียงใด ในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็จะต้องให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในช่วงเปลี่ยนถ่ายนี้ ซึ่งรวมถึงการให้การฝึกอบรมและความรู้อย่างเพียงพอ

## การทำงาน

ทางด้านการทำงานนั้น ในปี 2012 Forbes Magazine ได้ประมาณการไว้ว่า มีพนักงานชาวอเมริกันประมาณ 30 ล้านคน ที่ทำงานจากที่บ้านอย่างน้อยหนึ่งวันต่ออาทิตย์ และในจำนวนนี้มี 3 ล้านคนที่ไม่เคยไปที่ทำงานเลย ซึ่งหมายความว่า 1 ใน 5 ของพนักงานในสหรัฐอเมริกา ทำงานทางไกล (Telework) ในรายงานยังได้กล่าวว่า พนักงานจำนวนนี้จะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 63 ในอีกห้าปีข้างหน้า สาเหตุเนื่องมาจากการทำงานจากที่บ้านมีผลดีภาพสูงกว่า ประหยัดการเดินทางของพนักงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคขององค์กร รวมทั้งยังสามารถว่าจ้างมืออาชีพ (จากคู่แข่ง) ที่อยู่ห่างไกลโดยไม่ต้องเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น<sup>3</sup> การทำงานทางไกลนี้ เป็นการลดการรวมศูนย์ (Decentralize) ของทีมงาน ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงแฟชั่น แต่เป็นทิศทางของการบริหารจัดการที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 นี้

ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการการลดการรวมศูนย์ของทีมงานมีดังต่อไปนี้ (1) **มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์และกระบวนการการทำงาน** องค์กรจะต้องให้ทีมงานมองเห็นภาพของเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน และสามารถติดตามความก้าวหน้า

<sup>3</sup> <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/18/benefits-working-from-home/#77cdaac81d4c>

ของงานอยู่ตลอดเวลา โดยผู้จัดการที่รับผิดชอบโครงการจะต้องมีวินัยและติดตามการความก้าวหน้า และความเข้าใจของทีมงานในเรื่องเป้าหมายร่วมกัน อย่างใกล้ชิด (2) ไม่ละเลยต่อภาษากายหรือคำพูดซึ่งมีความสำคัญไม่น้อยกว่าภาษาเขียน นอกเหนือไปจากการติดต่อทางอีเมลแล้ว จึงมีความจำเป็นที่จะใช้การโทรศัพท์ หรือประชุมผ่านวิดีโอ เพื่อจะรับรู้ได้ถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ หรือความกังวลในการทำงาน (3) การพึ่งพาเทคโนโลยี โดยให้การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีให้กับทีมงานทางไกลเหล่านี้ เช่นการอนุมัติด้วยลายเซ็นทางไกลในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับและมีผลทางกฎหมาย (4) **เฉลิมฉลองกับทีมงานในความสำเร็จ** โดยพัฒนาสังคมออนไลน์ขึ้นในทีมงานที่ไม่ได้มีไว้ใช้เพียงแค่การให้ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรเพียงเท่านั้น แต่เป็นช่องทางที่แสดงการยอมรับ และเฉลิมฉลองในงานที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

แนวโน้มในการทำงานดังกล่าวนี้ได้ทวีความสำคัญมากขึ้น ในการที่จะรักษาให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จขององค์กร ที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชั้นนำเช่น Gartner ได้เคยกล่าวไว้ว่า บริษัทจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะความสามารถทางด้านดิจิทัลไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้<sup>4</sup>

วิวัฒนาการทางด้านอุตสาหกรรมล่าสุดนี้พึ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น อุปสรรคต่างๆ เช่น ความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นงบประมาณที่จำกัด ความกดดันในระยะสั้นที่ต้องสร้างผลกำไร และการที่ผู้บริหารระดับสูงไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นความเสี่ยงที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวตามมา

---

<sup>4</sup> <https://www.gartner.com/newsroom/id/2598515>