

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal)

Human Resource Management under Next Normal

สรารวรรณ เรืองกัลปวงศ์ และอรณพ เรืองกัลปวงศ์

Sarawan Ruangkalapawongse and Annop Ruangkalapawongse

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Bachelor of Business Administration Program in Human Resource Management,

Suan Dusit University

Corresponding Author, E-mail: saruangk@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งนำเสนอประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางปรับตัวภายใต้สภาพสังคมใหม่ รวมถึงการปรับตัวของนักทรัพยากรมนุษย์สู่ความท้าทายของโลกการทำงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นเกิดจากการปรับแนวคิด ปรับตัว ปรับกระบวนการบริหารที่สอดคล้องกับระบบนิเวศขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุค Next Normal ซึ่งกำลังเริ่มต้นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุค Technology Disruption เป็นการทำงานในรูปแบบที่มนุษย์ต้องทำงานร่วมกับเทคโนโลยีมากขึ้นส่งผลทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่สำคัญ นักทรัพยากรมนุษย์และองค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานใหม่ที่ผลักดันให้งาน HR เข้มข้นขึ้นและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในยุค Next Normal รวมทั้งการปรับตัวของ HR ที่ต้องพร้อมเผชิญกับความท้าทายสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานใหม่ที่มีวันเหมือนเดิม

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; สภาพสังคมใหม่

Abstract

This academic paper aims to present issues of human resource management under new social conditions (Next normal) related to human resource management including the adaptation of HR to the challenges of the changing world of work. Both issues arise from conceptual adjustments, adaptation and adjust management processes to be in line with the changing corporate ecosystem in the Next Normal era, which is beginning in the 21st century, which is the technology disruption era. It is working in a way that requires more humans to work with technology, resulting in human resource work faced with important new challenges. HR and the organization need to prepare for the changing of the new working world that drives HR work more intensely and is an important part of the organization's strategy. Therefore, the concepts related to human resource management must be adjusted to keep up with the different situations in the Next Normal era, including the adaptation of HR that must be ready to face the challenges of the changing world of work that will never be the same.

Keywords: Human resource management; Next normal

บทนำ

ผู้คนบนโลกวันนี้มีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตความเป็นอยู่จากเดิมเมื่อการแพร่กระจายของโรคระบาดไวรัส COVID-19 เกิดขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม ผู้คนทั่วโลกต้องเรียนรู้ที่จะรู้จักปรับวิธีการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ปรับวิธีคิดการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่เหมือนเดิม และที่สำคัญ สถานการณ์นี้ส่งผลกระทบกับการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ที่จะเป็นการเว้นระยะห่างทางกายภาพ (Physical Distance) ซึ่งกระทบต่อการจัดสถานที่นั่งทำงาน (Workplace) รวมถึงการปรับตัวในรูปแบบการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การทำงานทางไกล (Remote Working) หรือการทำงานที่บ้าน (Work From Home: WFH) เพื่อ

ความปลอดภัยมากขึ้น (วัลลภา ช้างกมลพิสุทธิ์, 2564) สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นการเข้าสู่สิ่งที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” หรือ “New Normal” ซึ่งพนักงานต้องพร้อมที่จะปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 สภาพแวดล้อมขององค์กรต่างๆ จะมีลักษณะที่ผันผวน สลับซับซ้อน คลุมเครือ ไม่แน่นอนและไม่ชัดเจนสูง อีกทั้งยังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น “สภาพสังคมใหม่ หรืออาจเรียกว่า วิถีปกติถัดไป หรือความปกติถัดไป (The Next Normal)” โดยองค์กรต้องพยายามปรับแนวคิด ปรับตัว ปรับกระบวนการบริหารอย่างรวดเร็ว โดยในระยะแรกจะไม่ใช่เพื่อการเติบโตแต่เป็นการปรับตัว ดันรนเพื่อให้อยู่รอดต่อไปได้ (Kulik, 2021) นอกจากนี้องค์กรยังต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal) ซึ่งจากเดิมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นทำหน้าที่หลักในการดูแลเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือกพนักงาน การว่าจ้างและสวัสดิการ รวมทั้งการดำรงรักษาและพัฒนาทักษะ/สมรรถนะของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหน้าที่หลักดังกล่าวจะถูกเปลี่ยนไปเป็นงานที่เน้นการดูแลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและความปลอดภัย รวมทั้งความมีอยู่ดีของบุคลากรในองค์กรโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในเรื่องการออกแบบวิธีการทำงานรูปแบบทางไกล (Remote Work) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานตามวิถีใหม่โดยยังคงมีกระบวนการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมกันของทุกระดับชั้นในองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้สัมฤทธิ์ผลแม้จะทำงานที่บ้านด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสรรหาพนักงานที่มีสมรรถนะสูงเข้าร่วมงาน (กิริตา ภักดีสัตยพงศ์, 2564)

และเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นับเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง เพราะพนักงานที่เป็นคนเก่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยหลายองค์กรต่างปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความสุขสนุกกับการทำงานและร่วมงานกับองค์กรต่อไป สำหรับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรเกิดจากหลายปัจจัย อาทิ กฎระเบียบขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการทำงาน หรือค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดมุมมองที่ดีต่อองค์กร พนักงานสนุกกับงาน

รักในงานอันจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพของพนักงาน อย่างไรก็ตามหากมองตามทรัพยากรมนุษย์ในวันนี้ว่ามีบทบาทอย่างยิ่งกว่าในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากองค์กรจะต้องพัฒนาให้บุคลากรเดิมที่มีอยู่นั้นสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับทักษะ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่รอบด้านและมีความพร้อมที่จะเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้กับตนเอง เช่น สื่อสังคม (Social Media) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) การเล่าเรื่อง (Storytelling) อีกทั้งยังพร้อมที่จะลืมความรู้ (Unlearn) จากความสำเร็จในอดีต และเรียนรู้ (Relearn) องค์กรความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถคิดและตัดสินใจได้เร็วขึ้น ดังนั้น ภาพของกำลังแรงงานในอนาคต องค์กรทั้งหลายจึงต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ครอบคลุมมากขึ้น โดยสามารถทำงานแบบเฉพาะทางได้อย่างรวดเร็วภายใต้ต้นทุนที่ถูกกว่าด้วยการใช้เทคโนโลยีทดแทน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564)

อนึ่ง ในยุค Next Normal ที่กำลังเริ่มต้นในศตวรรษที่ 21 นี้ จะเป็นการทำงานในรูปแบบที่มนุษย์ต้องทำงานร่วมกับเทคโนโลยี (Human Technology Partnership) มากขึ้น โดยงานที่มีลักษณะเป็นงานง่าย ๆ ซ้ำ ๆ แบบเดิม งานที่ไม่ใช้ปัญญาจะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติหรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพราะ AI และเครื่องจักรต่าง ๆ จะเข้ามาช่วยลดภาระ ลดเวลาในการทำงาน แต่มนุษย์ยังคงเป็นศูนย์กลางในการทำงาน ยังคงมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรต้องการการคิดวิเคราะห์ จินตนาการ การสร้างนวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นมุมมองหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานที่ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในยุค Technology Disruption และยุค Next Normal

ในบทความนี้ผู้เขียนนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal) ใน 2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกันคือ

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางปรับตัวภายใต้สภาพสังคมใหม่ โดยนำเสนอในประเด็นของการจ้างงาน การพัฒนาคน การรักษาคน และการดูแลพนักงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ

2. การปรับตัวของ HR สู้ความท้าทายการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานใหม่โดยนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปรับเปลี่ยนไป และมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางปรับตัวภายใต้สภาพสังคมใหม่

ภายหลังจากวิกฤติโควิด-19 สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมและทัศนคติในการดำรงชีวิตของคนทั่วโลกที่เปลี่ยนไป นำไปสู่การใช้ชีวิตภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal) ที่ขยายตัวในวงกว้างซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตและระบบเศรษฐกิจในอนาคต โดยสถานการณ์ดังกล่าวทำให้องค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการอยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต้องปรับแนวคิด ปรับตัวปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบนิเวศขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นการจ้างงานรูปแบบใหม่ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน รวมทั้งการดูแลพนักงานในองค์กรให้สอดคล้องกับโลกการทำงานยุคใหม่ สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางปรับตัวภายใต้สภาพสังคมใหม่ มีดังนี้ (ธนาคารกรุงเทพ, 2564; ฐานเศรษฐกิจ, 2564; ชัยทวี เสนะวงศ์, 2564)

1. **การจ้างงาน** รูปแบบการทำงานในอนาคตจะมีการปรับรูปแบบการจ้างงาน ปรับโครงสร้างการทำงาน ซึ่งจะมีการทำงานลักษณะยืดหยุ่น ผสมผสานกันระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานนอกสำนักงานเข้าด้วยกัน (Hybrid Workplace) ไม่ว่าจะเป็นการทำงานประจำ งานครั้งคราว งานลักษณะอาชีพอิสระ หรือใช้วิธีการยืดตัวมาทำงานเป็นการชั่วคราวบ้างครั้ง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังเน้นการสร้างค่านิยมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยกระดับมาตรฐานในด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานทุกคนในองค์กร สำหรับลักษณะของการทำงานออฟฟิศแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace) นี้ ในอนาคตจะกลายเป็นเรื่องปกติสำหรับหลายๆ องค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องเตรียมพร้อมในเรื่องของกระบวนการจ้างงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นและหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งเตรียมพร้อมในการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ต้องการจะทำงานที่ไหน เมื่อไร อย่างไรก็ได้ (ชัย

ทวี เสนะวงศ์, 2564) โดยพนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อย่างไรก็ตามสำหรับการจ้างงานภายใต้สภาพสังคมใหม่ องค์กรต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้ได้แก่

1.1 ระบบเศรษฐกิจแบบใหม่หรือที่เรียกว่า Gig Economy เป็นระบบเศรษฐกิจแบบเสรี โดยผู้ทำงานไม่ต้องการมานั่งทำงาน ไม่ต้องการสังกัดกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ชอบที่จะนำวิชาชีพของตนเองไปร่วมงานกับหลาย ๆ องค์กรที่ต้องการความเชี่ยวชาญของตนเองเพื่อการทำงานนั้น ๆ (Gig Worker หรือแรงงานอิสระ) เป็นการเข้าไปทำงานในโครงสร้างระยะสั้น (รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน) ซึ่ง Gig Economy นี้จะมีอิทธิพลต่อการจ้างงานแบบเดิม กล่าวคือไม่ว่าจะเป็นผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้าง หรือเด็กรุ่นใหม่ที่มีความต้องการทำงานในแบบไม่ต้องการผูกพันมากขึ้น (Gig Worker) องค์กรจะต้องออกแบบระบบงานทั้งงานประจำ งานครั้งคราว (Freelance) หลังจากนั้นจึงออกแบบกระบวนการจ้างงานรวมทั้งระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการให้สอดคล้องกับรูปแบบของการจ้างงานต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น

1.2 การตัดสินใจจ้างงานจะเน้นคุณค่าที่แท้จริงของบุคคล กล่าวคือ คุณสมบัติของ คนไม่ว่าจะเป็นวุฒิการศึกษา เพศ อายุ จะค่อย ๆ ลดความสำคัญลง การจ้างงานจะพิจารณาจากคุณค่าที่แท้จริงของบุคคล ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพของบุคคล ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาองค์กรต่าง ๆ มักเน้นสถานที่ทำงาน มีการตรวจสอบพนักงานด้วยการควบคุมเวลาการเข้า-ออก การขาดงาน หรือการมาทำงานสายผ่านแบบประเมินพฤติกรรม โดยไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลงานหรือคุณค่าของงาน นอกจากนี้พนักงานยังถูกกดดันในเรื่องมาตรฐานเวลาการทำงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นเหตุทำให้ไม่สามารถรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดีให้อยู่กับองค์กรได้ นอกจากนี้จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และยุคสภาพสังคมใหม่หรือ Next Normal การวัดผลการทำงานด้วยกรอบเวลาอาจไม่สามารถนำมาใช้บริหารพนักงานได้อีกต่อไป ดังนั้นการวัดค่าการทำงานด้วยผลงาน จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญมากกว่าการยึดหยุ่นเวลาในการทำงานทั้งนี้เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนที่อาจถูกทำลายล้างได้ตลอดเวลา

1.3 การขยายการเกษียณอายุของพนักงานสูงอายุ จากโครงสร้างประชากรของไทย ผู้คนจำนวนหนึ่งที่มีสัดส่วนค่อนข้างมากมีอายุสูงขึ้นได้เข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว โดย

คนสูงอายุนั้นมีร่างกายที่แข็งแรงขึ้น และมีอายุยืนมากขึ้น จารีย์ ปิ่นทอง, ธนภรณ์ จิตตินันทน์, ประภัศร แสงสุษันต์ และณัฏกานต์ กุลนาถศิริ (2564) กล่าวว่า องค์กรจึงต้องปรับแนวคิดในเรื่องการเกษียณอายุใหม่ ประกอบกับในอนาคตกำลังแรงงานของคนรุ่นใหม่ก็จะมีน้อยลง (โดยประเทศไทยจะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน) ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขยายการเกษียณอายุการทำงานสำหรับผู้สูงอายุ การจัดสวัสดิการในแบบการจ้างงานที่ต้องมีผู้สูงอายุร่วมงาน ตลอดจนการจัดให้มีจำนวนแรงงานหญิงเพิ่มมากขึ้น

1.4 โลกทัศน์ของคนทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือเดิมคนจะทำงานเพียงอาชีพเดียวเรียนด้านใดมาก็จะประกอบอาชีพตามที่ได้ร่ำเรียนมา แต่ด้วยเทคโนโลยีที่มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วมาก งานต่อไปของคนจะอาศัย Soft Skill ที่คนทำงานพัฒนาตนเองขึ้นมาทั้ง Upskill และ Reskill ในทำนองเดียวกัน Mindset ของคนทำงานจะเปลี่ยนไปจากอดีตที่จะทำงานอาชีพเดียวแต่เปลี่ยนองค์กรไปเรื่อย ๆ แต่ในอนาคตจะเป็นการย้ายตนเองไปสู่งานอื่นซึ่งไม่ตรงสายวิชาชีพที่ได้เรียนมาในสถาบันการศึกษา หรือวงการอื่น ๆ ตามทักษะใหม่ที่ตนเองมี

2. การพัฒนาคน (Workforce Development) โลกภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal) จะเป็นโลกที่ทุกสิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์ความรู้เดิม ๆ ที่ใช้ประกอบอาชีพนั้นจะถูกทดแทนด้วยชุดความรู้ใหม่ (Knowledge Disruption) ดังนั้นจึงต้องมีการเสริมสมรรถนะให้กับบุคลากรในทุกส่วนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องเร่งทบทวน/กำหนดสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ พร้อมทั้งแสวงหาแนวทาง วิธีการที่จะวัดศักยภาพบุคลากรเพื่อให้องค์กรสามารถทราบศักยภาพที่แท้จริงของกำลังคนในปัจจุบัน ในขณะเดียวกันต้องมีการสื่อสารและส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ อาทิ Learning Handbook/IDP เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมองเห็นช่องทางที่จะเรียนรู้เพื่อเสริมศักยภาพของตัวเอง โดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้/ E- learning/ YouTube/ Podcast เข้ามาช่วย โดยมีการเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ผ่านโครงการ

Hackathon หรือการเรียนรู้ของทีมผ่าน OKR โดยองค์กรสามารถจัดให้มีการเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ผ่านคอร์สอบรมออนไลน์จากการที่เทคโนโลยีสามารถนำมาใช้รองรับการทำงาน การประชุมสัมมนาและจัดอบรมที่มีมากขึ้น (ประคัลภ์ ปันพลงกูร, 2563)

สำหรับคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตของงานและการเรียนรู้ว่า ทักษะหรือความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ณ ขณะนี้ จะช่วยให้สามารถทำงานได้ในระยะเวลาเพียง 9 ปีเท่านั้น หลังจากนั้นจะต้องมีการพัฒนาทักษะชุดใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็น Upskill Reskill หรือ New Skill เพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป และสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรโดยมีแนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายคือ เน้นสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ (Active Learner) โดยตระหนักรู้ว่าตนเองยังต้องการความรู้อะไร และสามารถค้นหาความรู้นั้นได้เอง รวมถึงมีการนำ Learning Technology อาทิ เทคโนโลยี AR และ VR มาใช้ นำ Gamification มาปรับใช้เพื่อให้ได้สัมผัสกับประสบการณ์ใหม่ ๆ พร้อมกับความสุข นอกจากนี้ควรมีระบบจัดการการเรียนการสอนออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Learning Management System) เพื่อการประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้รายบุคคล ทั้งนี้คนทำงานภายใต้สภาพสังคมใหม่จะมีลักษณะที่เรียกว่า “มีความสามารถรอบด้าน หรือ Multipotentialities” ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีความสนใจและความสามารถที่หลากหลายแต่ไม่ได้เชี่ยวชาญ เพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายนั้นมาปรับแก้ในสิ่งเดิมเพื่อสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่รองรับกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า (ประคัลภ์ ปันพลงกูร, 2563) โดยบุคคลจะต้องมีทักษะหลัก (Core Skills ซึ่งได้แก่ Hard Skills และ Soft Skills) สำคัญๆ จึงจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ดังนี้

Hard Skills หรือ Technical Skills บุคคลที่เรียนรู้ในศาสตร์วิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อการประกอบสัมมาอาชีพ (Learnability) โดยบุคคลควรต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารงานองค์กร สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากเพื่อสร้างทางเลือกให้ตนเองและสำหรับใช้ในการตัดสินใจ (Big Data Literacy) เพราะ ข้อมูล คือ อำนาจใหม่ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในเรื่องดิจิทัลและใช้เทคโนโลยีเป็น (Digital Literacy) โดยองค์กรสนับสนุนการทำงานด้วยซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้

การทำงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การทำงานแบบ Work From Home ที่กลายเป็นรูปแบบการทำงานในยุค Next Normal และคงอยู่ต่อไปในระบบการทำงานทั่วโลก

Soft Skills หรือ Power Skills บุคคลควรมีความรู้ทางภาษาซึ่งเป็นประตูสู่การค้นหาค้นคว้าความรู้ใหม่ การมีความสามารถทางด้านภาษาก็เพื่อใช้ในการสื่อสารที่เป็นเหตุเป็นผล กล่าวคือ เมื่อพูดแล้วสามารถทำให้ผู้รับสารเข้าใจสิ่งที่ต้องการจะสื่อสาร นอกจากนี้รูปแบบการคิดอย่างหลากหลายเป็นทักษะที่สำคัญ (Thinking Ability) ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การเข้าใจความรู้สึกคนอื่นมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีทักษะในด้านความคิดที่ยืดหยุ่นได้ (Cognitive Flexibility) การเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Lifelong Learning) การมี Mindset ที่มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและความสามารถของตนเองจนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ การยอมรับการให้เกียรติในการทำงาน และในท้ายที่สุดแล้วมนุษย์แต่ละคนจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (People Management) เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการร่วมกันสร้างสิ่งต่าง ๆ ที่ดีกว่าเดิม

นอกจากนี้ Brightside People (2564) กล่าวว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของผู้นำในทุกระดับขององค์กรเพื่อสร้างความพร้อมที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะต้องรู้ว่าผู้นำที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนผ่านครั้งใหญ่ขององค์กรมีจำนวนมายน้อยเพียงใด หากองค์กรต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องสร้างผู้นำที่สามารถพัฒนาความสามารถคน สร้างศักยภาพคนทำงานและทีมงานให้ได้

3. การรักษาคน (Workforce Retention) ในระยะเวลาอันใกล้การบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ จะทำได้ยาก และจะเกิดภาวะการแข่งขันกันทางธุรกิจ การแข่งขันกับเทคโนโลยีเกิดใหม่ (Disruptive Technology) รวมทั้งการมีโรคระบาดในแบบที่ไม่คาดคิดมาก่อนจะเข้ามาขัดขวางการทำงาน การมีคนที่มีความรู้ความสามารถในองค์กรจะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย บุคคลคนเหล่านี้จะมีความสามารถในการสร้างสรรคงานที่ยิ่งใหญ่ สิ่งที่มาตาม คือ ปรากฏการณ์

รวมกลุ่ม (The Herd Effect)” ซึ่งเป็นแนวคิดที่คนมีความรู้ความสามารถในองค์กรจะดึงดูดคนเก่งจากหน่วยงานอื่นเข้ามาร่วมงาน และด้วยสภาพสังคมรูปแบบใหม่การอ้างคนที่มีความรู้ความสามารถจะก้าวข้ามเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทน โดย Juan (2021) ได้กล่าวว่า การจะมุ่งไปที่การปรับปรุงปัจจัยอื่น ๆ ในการอ้างคนเก่งในรูปแบบใหม่ๆ มีมุมมองดังนี้

3.1 การปรับภาพพจน์ขององค์กร (Corporate Image Transformation) ให้ดึงดูดและจูงใจคนเก่ง ซึ่งองค์กรที่มีคุณลักษณะดังนี้จะเป็นที่สนใจของคนเก่ง ได้แก่ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายที่กระจายความมั่งคั่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทัดเทียม 2) มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่เป็นแบบ Work Hard (เป็นการทำงานหนักที่เน้นปริมาณ โดยไม่เน้นคุณภาพของผลลัพธ์) แต่เป็นไปในลักษณะ Work Smart (เป็นการทำงานด้วยความชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ ทันโลกทันเหตุการณ์ และมีการ Update ความคิดและวิเคราะห์งานอยู่เสมอ รวมไปถึงการเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน) มีการปรับลักษณะงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อเพิ่มการตอบสนองรายบุคคล 3) มีผู้นำที่น่าศรัทธา มีความโปร่งใส และมีทักษะการทำงานในการเชื่อมต่อคนในทีมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร เพื่อยกระดับสมรรถนะการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรืออาจเรียกได้ว่ามีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะ Agile Leader 4) ผู้ร่วมงานให้การสนับสนุน ร่วมแรงร่วมใจเพื่อการทำงาน 5) องค์กรทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งที่มีความหมายในการทำงาน

3.2 การสร้างความพร้อมของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยการสร้าง Mindset เพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างเข้าใจเกี่ยวกับ “การเปลี่ยนแปลง” มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและได้รับความร่วมมือจากผู้มีอิทธิพลหลัก (Key Influences) ขององค์กร รวมถึงการสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรจะสามารถบริหารงานต่อไปได้อย่างราบรื่น ส่วนเทคนิคในการบริหารการปรับเปลี่ยน เช่น การปรับขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ คุณลักษณะของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน การปรับวิธีการประเมินผล การ

สร้างหน่วยงานต้นแบบ การประชุมแบ่งปันความรู้ (Brown Bag Meeting) การให้รางวัลและการยกย่อง รวมทั้งการใช้เครือข่ายจากผู้ที่มีอิทธิพลและการสร้างทีมงาน

3.3 การปรับโครงสร้างองค์กรให้เกิดความคล่องตัว โดยเน้นวัฒนธรรมองค์การการทำงานแบบ agile ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความคล่องตัวในการทำงาน ลดการทำงานที่เป็นขั้นตอน และลดงานด้านเอกสารลง อีกทั้งยังเน้นการสื่อสารระหว่างกันและการทำงานร่วมกันภายในองค์กรมากขึ้นเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความเข้าใจกลยุทธ์ใหม่ขององค์กรและกำหนดกลุ่มงานที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าความสามารถใดที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายและขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นประเมินความพร้อมของพนักงานในปัจจุบันเพื่อให้ทราบว่าความสามารถด้านใดที่เป็นช่องว่าง แล้วทำการออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อปิดช่องว่างนั้นซึ่งสามารถทำได้โดยการฝึกอบรมหรือการทำงานข้ามสายงาน นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการกำหนดกระบวนการและวัฒนธรรมในการทำงานซึ่งต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานที่จะช่วยให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาใหม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3.4 การให้ผลตอบแทนและการรับรู้คุณค่า องค์กรต้องออกแบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมทั้งมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้อาจนำเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานเข้ามากำหนดค่าตอบแทนพร้อมกับการสร้างเสริมทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับพนักงาน ทั้งนี้หากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถระบุค่าตอบแทนที่อธิบายการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของพนักงานในช่วงภาวะวิกฤตโรคระบาดได้องค์กรอาจประสบปัญหาความเชื่อมั่นและเป็นการลดทอนขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องยอมรับและเล็งเห็นคุณค่าในความแตกต่างและหลากหลายของบุคคล โดยความแตกต่างและหลากหลายไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ เพศ อายุ การศึกษา ศาสนา ชาติพันธุ์ ประสบการณ์การทำงาน ความคิดเห็น นิสัย ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาไปสู่

การสร้างสรรค่นวัตกรรม อย่างไรก็ตามเนื่องจากคนรุ่นใหม่มีความต้องการอิสรภาพ เสรีภาพ การยอมรับเหตุผล การไม่เลือกปฏิบัติ และการให้โอกาสในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมั่นใจว่า การรับข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น หรือการร้องขอความต้องการใด ๆ ของบุคลากรนั้นสามารถส่งผ่านมาถึงองค์กรได้อย่างครบถ้วน ทุกเสียงสะท้อนมีความหมายนั้นหมายถึงการดูแลเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียคนมีความรู้ความสามารถออกไป

3.5 การพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง สำหรับคนรุ่นใหม่ที่เป็นกำลังสำคัญในการทำงานให้กับองค์กรโดยสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้นั้น ต้องการองค์กรที่มีระบบการดูแลพนักงาน ดังต่อไปนี้คือ การประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วในการทำงาน การได้รับโอกาสในการสร้างงานของตนเองที่มีผลกระทบต่อองค์กร การเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ มีเส้นทางอาชีพชัดเจน มีอิสระในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งการมีโอกาสในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ตามความต้องการ

4. การดูแลพนักงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ (Workforce Utilization) สำหรับการทำงานอย่างมีความสุขนั้นพนักงานจะสามารถเพิ่มผลิตภาพในการทำงานได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดจากเดิมที่องค์กรได้สร้างกฎ ระเบียบ มาตรการต่าง ๆ มาควบคุมคนให้ทำงาน (ทำให้คนไม่มีความสุขในการทำงาน) มาเป็นการส่งเสริมให้คนทำงานอย่างเต็มศักยภาพด้วยการดูแล อำนวยความสะดวกให้คนทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเป็นการสร้างความสมดุลในการทำงานและสุขภาพองค์รวมในเชิงป้องกัน ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า “อยู่ดี มีสุข (Employee Wellbeing)” อย่างไรก็ตาม Kulik (2021) กล่าวว่าภายใต้สภาพสังคมใหม่ของการทำงานและโลกยุคดิจิทัล การปรับเปลี่ยนแนวคิด รูปแบบของการทำงานเพื่อให้พนักงานอยู่ดี มีสุข สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพที่มีอยู่ซึ่งจะเป็นไปในทิศทาง ดังต่อไปนี้

4.1 ความสมบูรณ์ทางกาย (Body Wellbeing) เป็นการปรับแนวคิดจากสมดุลชีวิตการทำงานมาสู่เรื่องงานและชีวิตส่วนตัวที่ลงตัวผสมผสานกันได้อย่างเหมาะสม (Work Life Harmony : WLH) โดยพนักงานต้องหาความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว นับเป็นวงจรที่มีความสัมพันธ์เกื้อหนุนต่อกัน ลักษณะของ WLH นั้นคนทำงานสามารถจัดตารางชีวิตให้มีเวลา

ทำงานได้อย่างเต็มที่ เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน ทำงานด้วยความรู้สึกสนุกสนาน มีความสุข นอนหลับพักผ่อนได้อย่างเพียงพอ ได้ออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ มีเวลาดูแลครอบครัว และสามารถพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูงได้ ซึ่งแต่ละส่วนนั้นไม่จำเป็นต้องเท่ากันในแต่ละช่วงของชีวิตการทำงาน นับเป็นความท้าทายอย่างสูงสำหรับคนทำงาน ทั้งนี้หากพนักงานคนใดสามารถทำได้จะทำให้การทำงานราบรื่น มีวงจรของชีวิตที่สมดุล และที่สำคัญสามารถประสบผลสำเร็จในการทำงาน ในชีวิตส่วนตัวได้

4.2 การมีสุขภาพจิตที่ดี (Mind Wellbeing) จากหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความสุขที่ว่า ความสุขที่ยั่งยืนนั้นไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายนอกที่หลายคนมุ่งให้ความสำคัญ แต่สิ่งที่ตนเองมีความประสงค์ สิ่งที่ตนเองปรารถนาทำ หรือตนเองอยากจะเป็นต่าง ๆ ในอนาคต โดยเมื่อบุคคลสมหวังก็จะมีความสุข แต่จะเป็นความสุขที่เกิดขึ้นในระยะสั้นๆ หลังจากนั้นบุคคลก็จะตั้งความหวังในสิ่งใหม่ๆ อีกทำให้เกิดความไม่พอดมีสุข ดังนั้นความพอดที่ยั่งยืนจึงเป็นผลจากกระบวนการภายใน อันได้แก่ สภาพจิตใจที่มุ่งแสวงหาความสุข โดยจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีและสิ่งที่เป็นในปัจจุบันมากกว่าสิ่งที่ต้องการเป็นในอนาคต และมีทัศนคติ พฤติกรรม การดำรงชีวิตที่มองโลกในแง่บวกที่สร้างความผูกพันระหว่างกันอย่างจริงใจบนฐานความเข้าใจและการเห็นอกเห็นใจ

4.3 การมีสุขภาพะด้านปัญญาและการรู้คิด (Intellectual Wellbeing) เนื่องจากสภาพสังคมใหม่ของการทำงาน ทุกสิ่งทุกอย่างจะถูกทดแทนได้โดยง่าย (Disrupt) ด้วยความรวดเร็วและจะไม่กลับไปเหมือนเดิม ดังนั้นการทำงานจึงต้องใช้ความรู้ความชำนาญในการแก้ปัญหามากขึ้น การปรับตัวที่ล่าช้าอาจทำให้เกิดปัญหาการทำงานได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานควบคู่กับความรู้เทคโนโลยีใหม่ของโลกที่เปลี่ยนไป โดยการทำงานในอนาคตนั้นองค์กรต้องปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของโลก เนื่องจากอินเทอร์เน็ตทำให้ไม่มีขอบเขตของความเป็นประเทศอีกต่อไป (ชุดิมา สิบารุงสาสน์, 2564) สำหรับการทำงานในยุคใหม่พนักงานจะต้องใช้สติปัญญาทำงานด้วย 3 องค์ประกอบหลักๆ ผสมผสานกัน ได้แก่ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน

เช่น ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การดูแลเกี่ยวกับการออกกำลังกายและโภชนาการ(Exercise and Nutrition Literacies) เป็นต้น ประเด็นถัดมาคือ ทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหา มุมมองที่มีตรรกะเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารข้อมูลสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบความคิด (Design Thinking) การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้คน เป็นต้น และประการสุดท้ายทักษะการบริหารตนเองให้รอบรู้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ตามข้อมูลที่ได้นำเสนอประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่ ข้างต้นมีหลักคิดที่น่าสนใจหลากหลายมุมมอง ผู้เขียนจึงขอสรุปเนื้อหาภาพรวมซึ่งภาพรวมโดยสรุปของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่นั้น การจ้างงานและระบบการทำงานจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงานใหม่มีการผสมผสานกันระหว่างการทำงานที่สำนักงานและนอกสำนักงาน (Hybrid Workplace) มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในทุกระดับขององค์กรเพื่อให้ทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้องค์กรต้องรู้จักการรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถ เอาใจใส่บุคลากร มีแผนการปรับปรุงเพื่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ตลอดจนดูแล อำนวยความสะดวกให้คนทำงานอย่างมีความสุข สร้างความสมดุลในการทำงานแบบองค์รวม

จากมุมมองที่กล่าวไว้ในทางวิชาการ ผู้เขียนจึงได้ทำการสังเคราะห์เนื้อหาได้ประเด็น **แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่**โดยนำเสนอให้ฝ่ายงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อให้งานทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น ฝ่ายงานด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การให้บริการต่าง ๆ ภายในองค์กรไปสู่การบริการผ่านระบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น โดยอาจต้องมีแพลตฟอร์มบริการงานด้านดิจิทัล (Digital Service Platform) ด้วยเหตุที่ต้องการมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัยเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้น ๆ ซึ่งงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ต้องทำการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานดังกล่าวของบุคลากรลดการสัมผัสหรือหลีกเลี่ยงอุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ ในองค์กร และทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ฝ่ายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการออกแบบพื้นที่

ทางธุรกิจให้สามารถให้บริการกับบุคลากรทุกคนในแบบไร้การสัมผัส รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีในลักษณะการทำงานการสั่งงานด้วยระบบเสียง (Voice recognition) หรือการจัดให้มีการจำลองโลกเสมือนจริง (Augmented reality) ซึ่งจะเข้ามาช่วยในระบบการทำงานใหม่ในองค์กร

นอกจากนี้การที่ฝ่ายงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะสามารถก้าวข้ามผ่านไปสู่อี “Next Normal” ได้เป็นอย่างดี องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องนำนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้กับบุคลากรทุกคน ในทุกระดับ พนักงานต้องมันเรียนรู้ที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้โดยประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานทางธุรกิจ (Digital Transformation) เพิ่มทักษะในงานด้านใหม่ ๆ ด้วยการ Upskill & Reskill ตนเอง (เสกสรรค์ พันธบุณย์, 2565) สิ่งที่น่าสนใจและองค์กรควรให้ความสำคัญ คือ การสนับสนุนระบบการทำงานให้เกิดมีระบบนิเวศที่ดีที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานในองค์กร การดำเนินงานดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการปรับสภาพของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อให้สามารถเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลได้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเท่าเทียม รวมทั้งการที่บุคลากรมีทักษะและความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในขั้นพื้นฐาน (Digital Literacy) เพื่อให้บุคลากรสามารถทำการพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Platform) ได้เพื่อการพัฒนาธุรกิจและการให้บริการต่อไป

การปรับตัวของ HR สู่ความท้าทายการเปลี่ยนแปลงโลกการทำงานใหม่

ทีมทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังและจิตใจขององค์กร และในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์โดยจะต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่าเดิม ดังจะเห็นได้จากในปัจจุบันบริษัทชั้นนำหลาย ๆ แห่งทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ทำการลดขนาดทีมทรัพยากรมนุษย์ของตนเองและหันมาใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) ในการทำงานแทน ในขณะที่บางงานต้องอาศัยบุคลากรจากภายนอก (Outsource) เข้ามาร่วมงานด้วย ซึ่งแนวโน้มนี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานใหม่ (บวรนนท์ ทองกัลยา, 2564) ซึ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีหลากหลายประเภทที่

สามารถนำมาช่วยในการบริหารต้นทุนการดำเนิน รวมทั้งการนำหุ่นยนต์อัตโนมัติเข้ามาช่วยในการทำงานซ้ำ ๆ การนำเทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality: VR) เข้ามาช่วยในเรื่องของการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานใหม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมาใช้สรรหาคนเก่ง (Talent) และระบุความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝายงานทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้กำหนดว่าลักษณะงานใดจะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี และงานประเภทใดที่จำเป็นต้องสรรหาบุคลากรใหม่มาช่วยงาน ทั้งนี้การยกระดับทักษะ หรือการนำทักษะเดิมที่มีอยู่มาปรับปรุงใหม่ ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการทั้งสิ้น

นอกจากนี้ งานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่สำคัญซึ่งผลักดันให้งาน HR มีความเข้มข้นมากขึ้น ซึ่ง HR และองค์กรจะต้องเตรียมพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานใหม่ โดยในปี 2021 ที่ผ่านมามองทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างมากทั้งในเรื่องการสรรหาพนักงาน นโยบายการทำงาน การปรับเปลี่ยนสวัสดิการรวมทั้งการดูแลจัดการงานด้านต่าง ๆ ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มากขึ้น สำหรับในปี 2022 มีแนวโน้มที่สำคัญที่ผลักดันให้งาน HR นั้นเข้มข้นและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น รายละเอียดดังนี้ (WellExp, 2564; HR Note, 2565)

1. งาน HR เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องต่อเนื่อง โดย HR จะเปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์ที่สำคัญขององค์กร กล่าวคือ HR แบบดั้งเดิมนั้นคล้ายการทำโครงการใดโครงการหนึ่งซึ่งจะมีรอบการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผนงานไว้อย่างชัดเจน มีระยะเวลาแน่นอน โดยมุ่งเป้าที่การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วจบไปแต่แนวโน้มการทำงาน HR จะเป็นกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่องคล้ายการสร้างผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งซึ่งจะไม่มีวันสิ้นสุด เพราะต้องเพิ่มคุณค่าและพัฒนาสินค้านั้น ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมคุณค่าในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างผลกระทบให้เกิดกับบุคคลและองค์กรเพิ่มมากขึ้น และจากการเปลี่ยนแปลงทางความคิดนี้ ทำให้คุณภาพการให้บริการของ HR เพิ่มขึ้นอีกทั้งยังช่วยให้ HR สามารถปรับปรุง ผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น โดย HR ต้องทำความเข้าใจพนักงานในองค์กร เข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ มีการนำข้อมูลที่หลากหลายมาประกอบการพิจารณาสร้างเครื่องมือที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรู้สึกถึงความ

มีคุณค่าในการทำงานให้กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและและความรักดีต่อองค์กร โดยสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

2. การขับเคลื่อนด้วยการออกแบบการทำงานที่เหมาะสม เนื่องจากการทำงานส่วนใหญ่ภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal) จะไม่เกิดขึ้นในออฟฟิศแบบ 100% เพราะองค์กรต่างก้าวเข้าสู่การทำงานแบบ Hybrid Working ดังนั้น HR จึงต้องปรับรูปแบบการทำงานโดยสิ่งที่ HR ต้องมุ่งเน้น ได้แก่

2.1 การออกแบบสถานที่ทำงาน ทั้งทางกายภาพและดิจิทัลที่เอื้อให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันและเชื่อมต่อกันได้ไม่ว่าพนักงานจะทำงานอยู่ที่ใดก็ตาม

2.2 การออกแบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความหลากหลาย โดยนับจากนี้ไปในองค์กรอาจมีได้มีเฉพาะพนักงานประจำเพียงอย่างเดียว เนื่องจากแนวโน้มการจ้างงานอิสระที่เรียกว่า Gig Worker รวมไปถึงการจ้างงานแบบ Outsource จะมีมากขึ้น ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้แต่ละทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นจึงนับเป็นสิ่งสำคัญ

2.3 การจัดทำโครงการพัฒนาทักษะบุคลากรด้วยการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่ภายในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น

2.4 การสรรหาเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มที่เชื่อมต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานแต่ละทีมได้ ง่าย สะดวก รวดเร็วและติดต่อกันได้ทุกที่ทุกเวลา

3. ตลาดแรงงานรวมทั้งการสรรหาผู้มีความสามารถจะเปลี่ยนไป เนื่องจากการระบาดของ COVID-19 ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว จึงเป็นเหตุให้ HR และองค์กรไม่สามารถจ้างงานหรือสรรหาบุคลากรเก่ง ๆ จากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่จึงต้องหาคนเก่งจากภายในองค์กรมากขึ้นด้วยการโยกย้ายพนักงานเดิมในตำแหน่งใหม่ การทำงานข้ามแผนก การมอบหมายงานบางครั้งบางคราว หรือการมองหาคนภายในองค์กร (Internal Recruitment) รวมทั้งการเพิ่มทักษะความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ก้าวผ่านวิกฤตไปได้ สำหรับแนวโน้มในอนาคตจะเป็นการสรรหาบุคลากรจากตลาดแรงงานตามโครงการเฉพาะ

กิจ การจ้างงานแบบระยะสั้นจะมีมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจแนวทางใหม่ที่จ้างงานแบบครั้ง (Gig Economy) ซึ่งสมัยก่อนองค์กรไม่ค่อยใช้วิธีการสรรหาบุคลากรแบบนี้ แต่ปัจจุบันมีมุมมองในแนวทางนี้มากขึ้นในการจ้างงาน

4. การเสริมสร้างและพัฒนาทักษะแบบผสมผสาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรกลับมาสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กร การพัฒนาเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงานเดิมที่มีอยู่จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการ Reskill & Upskill ทางด้านดิจิทัลให้กับพนักงาน เนื่องจากโลกของการทำงานได้พัฒนาเข้าสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาทักษะด้าน Soft Skills ยังนับว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้น HR จึงมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคนให้สามารถเรียนรู้ในทักษะใหม่ ๆ เพื่อก้าวสู่โลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

5. มุ่งเน้นประสบการณ์ที่ดีในการทำงานมากขึ้น โดยที่ผ่านมาองค์กรมีการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงานซึ่งนับเป็นการใส่ใจบุคลากรในระยะยาว โดยเริ่มต้นตั้งแต่การรับสมัคร การให้ผลตอบแทน ผลประโยชน์ และการส่งเสริมสมรรถนะการทำงาน ซึ่งแนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงแค่การสนับสนุนทรัพยากรในองค์กรเพื่อดึงดูดบุคลากรให้ร่วมงานนาน ๆ เท่านั้น แต่เป็นการสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่รู้สึกรับรู้ได้ถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่ไม่นิยมที่จะอุทิศการทำงานเพื่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นกาลเฉพาะ ชอบที่จะเป็นนายของตน เลือกที่จะเป็นฟรีแลนซ์แบบสามารถรับงานได้พร้อม ๆ กันหลายองค์กรทำให้ HR และองค์กร ต้องเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น สร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในเส้นทางอาชีพให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในการทำงาน ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถและการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร นอกจากนี้สำหรับองค์กรที่สนับสนุนในเส้นทางอาชีพของพนักงาน จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเพิ่มศักยภาพของตนเองจากประสบการณ์ ทำให้มีทักษะในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันในภาพรวมได้มากขึ้น

6. HR ต้องมีความเป็นเจ้าของธุรกิจ โดย HR มีบทบาทสำคัญสำหรับโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากองค์กรในยุคสมัยนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร

มนุษย์และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ HR เข้ามามีบทบาทหรือเป็นเจ้าของโครงการในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Business Partner หรือ HRBP) เพราะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารคนและบริหารธุรกิจควบคู่กันไป โดยทำงานออกแบบและผลักดันกระบวนการบริหารคนในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ทั้งนี้สิ่งที่ HR ต้องปฏิบัติคือ จะต้องสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กรอย่างใกล้ชิดมากขึ้น โดย HR ต้องเชื่อมโยงความต้องการทางธุรกิจกับความสามารถของพนักงานเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะพนักงานภายใน การสร้างความมั่นใจในการทำงานร่วมกันยุค Hybrid การสานต่อวัตถุประสงค์องค์กรผ่านวัฒนธรรมและกิจกรรมต่าง ๆ หรือขับเคลื่อนการตัดสินใจด้วยข้อมูล (Data Driven) มากขึ้น

7. มีแผนเตรียมพร้อมรองรับกับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ อนาคตของโลกการทำงาน นับจากนี้ HR และองค์กรต้องตระหนักในเรื่องความยืดหยุ่น คล่องตัวและความคลุมเครือของอนาคตที่ไม่แน่นอน ซึ่งความยืดหยุ่น คล่องตัวก็คือ การได้เรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ผ่านมา เช่น พนักงานต้องการการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานที่หรือเวลาการทำงาน รวมไปถึงสวัสดิการที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับวิถีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนความคลุมเครือของอนาคตที่ไม่แน่นอน นั้นหมายถึง การที่ HR จำเป็นต้องจับตามองความเคลื่อนไหวขององค์กรและโลกภายนอก และเตรียมพร้อมสำหรับปัญหาในอนาคตที่อาจเข้ามาโดยต้องมีแผนรับมือกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

8. การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ HR และองค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากเทคโนโลยี (ซึ่งได้มาด้วยจริยธรรมอันดีหรือถูกต้อง) นั้นมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการสรรหาบุคลากร การทดสอบศักยภาพผ่านความจริงเสมือน (Virtual Reality: VR) การใช้ AI เพื่อประเมินทักษะ การจัดการเวลาการทำงาน แพลตฟอร์มการสัมภาษณ์ แพลตฟอร์มจัดการสวัสดิการ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Learning Platform) โดยข้อมูล

ที่ได้จากแพลตฟอร์มต่าง ๆ สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการของพนักงาน แนวน้อมอัตรา การลาออก สามารถนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้ เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรได้ ดังนั้น HR จึงต้องมีทักษะทางดิจิทัล รู้จักและเข้าใจเกี่ยวกับ เทคโนโลยีมากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีทางด้าน HR มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ HR ต้อง พัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด (Juan, 2021)

9. ต้องให้ความสำคัญกับ DEI & B กล่าวคือ HR และองค์กรต้องให้ความสำคัญกับ ความหลากหลาย (Diversity: D) ความเท่าเทียม (Equity : E) การมีส่วนร่วม (Inclusion : I) รวมทั้งการสร้างให้พนักงานนั้นมี "ความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร" และต้องการ เป็นระยะยาว (Belonging : B) ดังนั้น DEI & B จึงหมายถึง การเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร ในระยะยาวอันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางจิตใจของพนักงานสำหรับการทำงานให้กับองค์กรใน ระยะยาว

10. การวิเคราะห์บุคคลสำคัญน้อยกว่าการเท่าทันข้อมูล กล่าวคือในยุคนี้ HR ต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Literacy) ที่มาพร้อมกับ เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ เนื่องจากโลกของการทำงานจะถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูล หรือที่เราเรียกกันว่า Data Driven มากขึ้น และสืบเนื่องจากปัจจุบันมีเทคโนโลยีจำนวนมากที่เอื้อต่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเวลางาน การลงเวลา แพลตฟอร์มการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละ แพลตฟอร์มเต็มไปด้วยข้อมูลการใช้งานของคนที่ใช้มาใช้อปพลิเคชันต่าง ๆ ซึ่ง HR ต้องมี ความเข้าใจข้อมูลเหล่านั้นและต้องมีความสามารถในการแปลผลการวิเคราะห์ โดยนำข้อมูลเชิง ลึกไปสู่การดำเนินการ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

11. ผลตอบแทนต้องโดนใจ โดย HR และองค์กรต้องพิจารณาสวัสดิการรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและดึงดูดความสนใจให้ต้องการร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น โดยต้อง คำนึงถึงหลัก DEI & B ดังกล่าวข้างต้น เช่น สวัสดิการต้องไม่มีความเหลื่อมล้ำทางเชื้อชาติและ ชาติพันธุ์ในแผนบริการสุขภาพ การเลือกผู้ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับบุคคล

ที่หลากหลาย การเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับปัจจัยทางสังคมของสุขภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เท่าเทียมกัน รวมทั้งสวัสดิการต้องมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายได้ นอกจากการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมดังกล่าวแล้ว อีกประเด็นที่สำคัญคือการ จัดสรรรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับทักษะหรือความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าที่องค์กรได้เล็งเห็นถึงสิ่งที่พนักงานได้ทำ จึงได้รับรางวัลกลับมา โดยรางวัลนั้นถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดีที่สุด โดยเฉพาะหากรางวัลนั้นเป็นรางวัลที่ยืดหยุ่น หรือเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถเลือกเองได้ก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

12. การแข่งขันทางด้านทักษะจะมากขึ้น ทักษะการทำงานถือเป็นตัวกำหนดว่าคุณคน นั้น จะได้ค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใด การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้น ส่วน หนึ่งเพื่อเพิ่มบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร อีกส่วนหนึ่งเพื่อคงไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีได้หาก ทักษะนั้นผูกติดอยู่กับค่าตอบแทน และสามารถสร้างคุณค่าในการทำงานให้กับพนักงานได้ โดย งานของ HR นั้น จะต้องกำหนดทักษะที่เกี่ยวข้องในสายงานต่าง ๆ รวมทั้งสรรหาวิธีการพัฒนา พนักงานเพื่อให้การจัดสรรบุคลากรเหมาะสมกับงานมากขึ้น และช่วยให้พนักงานพัฒนาเส้นทาง อาชีพของตนเองได้

จากข้อมูลที่ได้นำเสนอประเด็นการปรับตัวของ HR สู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่ ข้างต้นได้พบหลักคิดที่มีความน่าสนใจมากมาย ผู้เขียนจึงขอสรุปเนื้อหาภาพรวมซึ่งภาพรวมโดย สรุปของการปรับตัวของ HR สู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่เป็นการกำหนดแนวโน้มการ ทำงานของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่ต้องเป็นกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง คล้ายการสร้างผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งที่จะไม่มีวันสิ้นสุด องค์กรมีการสรรหาเทคโนโลยีหรือ แพลตฟอร์มที่เชื่อมต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานแต่ละทีม รวมไปถึงการ เสริมสร้างและพัฒนาทักษะการทำงานในแบบผสมผสาน ขยายหรือเพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากรโดยมอบโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในเส้นทางอาชีพให้กับพนักงาน รวมทั้งให้ความสำคัญ กับความหลากหลาย (Diversity) ความเท่าเทียม (Equity) การมีส่วนร่วม (Inclusion) และการ สร้างให้พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในระยะยาว (Belonging)

และจากประเด็นที่ต้องมีการปรับตัวอย่างมากในการทำงานของนัก HR ผู้เขียนจึงได้ทำการสังเคราะห์เนื้อหาในมุมมองความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงโลกการทำงานใหม่โดยนำเสนอให้นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานนำพาองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงการพัฒนาองค์การเพื่อการปฏิบัติงานในยุคใหม่ กล่าวคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่จะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน รวมไปถึงการที่ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้ฟังที่ดี มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทของการเป็นผู้ชนะใจบุคลากรขององค์กรในทุกระดับ และให้ความสำคัญที่เน้นไปถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลักสำคัญ (วชิรวัชร งามละม่อม, 2565) นอกจากนี้งาน HR ต่อจากนี้ไปนับว่ามีความท้าทายอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการกับการทำงานในรูปแบบใหม่ การพัฒนาให้เท่าทันกับโลกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจำนวนมาก การตอบสนองความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ สิ่งต่าง ๆ ล้วนเป็นสิ่งที่ HR ต้องตระหนักและเตรียมพร้อมเพื่อคงไว้ซึ่งบุคลากรและดึงดูดคนใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์เองจำเป็นต้องเพิ่มทักษะของตนเองโดยเน้นไปที่ทักษะด้านกลยุทธ์ การวางแผนกำลังคน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ดำเนินการควบคู่ไปกับทักษะในการดึงดูดและดูแลคนเก่ง ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) ที่เกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ดิจิทัล ควบคู่ไปกับการเป็นผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งคนถือเป็นหัวใจหลักที่สำคัญ ในทำนองเดียวกันนักทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นตัวแทนในการส่งเสริม และสื่อสารค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่การสร้างและปรุงแต่งดีเอ็นเอใหม่ ๆ ขององค์กร

อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโลกการทำงานใหม่ของ HR ทำให้ HR จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ โดยงาน HR เป็นกระบวนการทำงานที่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มองหากระบวนการทำงานใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

รวมทั้ง HR ต้องส่งเสริมและสนับสนุนทักษะใหม่ให้กับพนักงาน โดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งเพิ่มความรู้ความเข้าใจทางเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถเลือกใช้ HR Tech ที่เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด ในทำนองเดียวกัน HR ต้องมีความเป็นเจ้าของธุรกิจเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กรอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น นอกจากนี้ HR ต้องมีแผนพร้อมทุกสถานการณ์ เนื่องจากโลกการทำงานในอนาคตนั้นไม่มีอะไรแน่นอน ดังนั้น HR และองค์กรจึงต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการทำงานรวมถึงการสร้างโอกาสใหม่ในอนาคต

บทสรุป

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงยุคโควิด-19 และผลของ Disruptive World ซึ่งเปรียบเทียบตัวเร่งปฏิกิริยาให้ทุกภาคส่วนโดยเฉพาะภาคธุรกิจต้องสร้างภูมิคุ้มกัน และเร่งปรับตัว เตรียมความพร้อมรับมือกับความท้าทายเพื่อความอยู่รอด รวมทั้งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันยุค Next Normal ที่กำลังเริ่มต้นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความผันผวนของสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดเป็นความท้าทายที่ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวมากมายหลายประการ ได้แก่

1. การปรับตัวภายใต้สภาพสังคมใหม่ของฝ่ายงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยที่แนวทางการปรับตัวในงานด้านการจ้างงานจะเห็นได้ว่า รูปแบบของการจ้างงานจะเปลี่ยนไปจากเดิม เนื่องจากรูปแบบการทำงานมีลักษณะเป็นการผสมผสานระหว่างการทำงานที่บ้าน และการทำงานในออฟฟิศ (Hybrid Workplace) การที่ต้องคำนึงถึงการจ้างงานหรือการทำงานร่วมกับผู้สูงอายุที่ต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงานมากขึ้น ปัญหาการจ้างงานในระยะยาวสำหรับกลุ่มแรงงานที่มีทักษะต่ำและกลุ่มแรงงานไร้ฝีมือรวมทั้งเด็กจบใหม่ที่ต้องการการออกแบบกระบวนการจ้างงานรวมทั้งระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลายที่สอดคล้องกับรูปแบบของการจ้างงานใหม่ สำหรับประเด็นการเรียนรู้ในยุคที่ทุกคนต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกับเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งต้องพัฒนาทักษะเดิมเพื่อรับมือกับโลกที่เปลี่ยนไป (Upskill) และสร้างทักษะใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับการปรับเปลี่ยน (Reskill) โดยทุกคนจึงต้องพร้อมในการพัฒนาตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ในด้านการรักษาคนต้องต้องปรับแนวทางให้ธำรงรักษาบุคลากรที่ทั้งเก่งและดีให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ องค์กรมีระบบ

การสื่อสารอย่างทั่วถึง อาจผ่อนปรนและยืดหยุ่นเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน และให้ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนกับคนเก่งอย่างเป็นธรรมบนพื้นฐานของผลงานที่ทำได้ รวมไปถึงให้อิสระในการทำงาน เนื่องจากคนเก่งมีวิธีการในการทำงานในแบบฉบับของตนเองโดยให้มองถึงผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก ให้โอกาสในการคิด และสร้างสรรค์วิธีการทำงานของตนเอง ดูแลความสมบูรณ์ทางกาย สุขภาพจิต สุขภาวะด้านปัญญาให้อยู่ดี มีสุข เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยสร้างผลการดำเนินงานให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างต่อเนื่อง

2. ความท้าทายการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานใหม่ ปัจจุบันความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในโลกการทำงานใหม่เป็นประเด็นที่กระทบต่อการทำงานของบุคลากรฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเทคโนโลยีที่เข้ามาทำให้รูปแบบของการทำงานต่างไปจากเดิมได้ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยรวม รูปแบบการทำงานจึงต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ เนื่องจากการทำงานในอนาคตองค์กรจำเป็นต้องสรรหาเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มที่เอื้อต่อการทำงาน รวมไปถึงองค์การต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน นัก HR ต้องออกแบบเส้นทางอาชีพในหลายมิติเพื่อสร้างโอกาสเติบโตได้หลายทิศทาง และความท้าทายใหม่ที่สำคัญขององค์กรในวันนี้ คือ การก้าวเข้าสู่วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลที่ต้องมีการบูรณาการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการร่วมสนับสนุนการดำเนินการ และหากสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดีจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

จากประเด็นดังกล่าวทำให้นัก HR ในฐานะหุ้นส่วนของธุรกิจต้องคำนึงถึงว่าตนมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของธุรกิจก็เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร นัก HR ต้องเข้าใจการบริหารในภาพรวมไม่ใช่รู้เพียงเฉพาะเรื่อง HR เท่านั้น และต้องทำงานแบบเจาะลึกและใกล้ชิดกับฝ่ายงานต่าง ๆ จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมีแผนเตรียมความพร้อมรองรับกับทุกสถานการณ์ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานในมิติของความหลากหลาย ความเท่าเทียม การมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้เป็นวัฒนธรรมหลักในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ HR ต้องรู้เท่าทันข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างชาญฉลาด โดยทักษะที่จำเป็นสำหรับยุค Next Normal

คือ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Hard Skill) รวมถึงด้านภาษาในการสื่อสาร และทักษะในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในโปรแกรมต่าง ๆ ทักษะเฉพาะทางในสายอาชีพ ทักษะทางอารมณ์และสังคม (Soft Skill)

เอกสารอ้างอิง

จารย์ ปิ่นทอง, ธนภรณ์ จิตตินันทน์, ประภัสสร แสงสุขสันต์ และณัฏฐา กุลนาถศิริ.

(2564). **สังคมสูงวัยกับความท้าทายของตลาดแรงงานไทย**. โครงการศึกษาด้าน

โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่มีนัยต่อการดำเนินนโยบายสายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, กรกฎาคม 2561. [ออนไลน์] สืบค้นจาก

ประเทศไทย, กรกฎาคม 2561. [ออนไลน์] สืบค้นจาก

<https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/AggePeriodCohort.pdf> สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2565.

ชัยทวี เสนะวงศ์. (2564). **People Management: Next Normal**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก

<https://www.khonatwork.com/post/people-management-next-normal>.

สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564

ชุติมา สืบบำรุงสาสน์. (2564). เทรนด์ HR ในยุค Next Normal “Survive Now, Sustain

Future”. **วารสาร HR Society Magazine**, เมษายน 2564. [ออนไลน์] สืบค้นจาก

<https://www.dharmniti.co.th/next-normal-hrapr21/> สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2564

ฐานเศรษฐกิจ. (2564). **เช็คลิสต์ 5 Next Normal “เปลี่ยน” เพื่อองค์กรก้าวหน้า**. [ออนไลน์]

สืบค้นจาก <https://www.thansettakij.com/content/strategy/446137>. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2564

ธนาคารกรุงเทพ. (2564). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค Next Normal**. [ออนไลน์]

สืบค้นจาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/techniques-good-people-work-organization-s-next-normal>. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564

- _____. (2564). **6 เทคนิคมัดใจคนเก่งไว้กับองค์กรในยุค Next Normal**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/techniques-good-people-work-organizations-next-normal>. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2564
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). **What's Next? ก้าวต่อไปของโลกธุรกิจในยุคดิจิทัลแบบ New Normal**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256305GlobalTrend.aspx>. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564
- บรรณินท์ ทองกัลยา. (2564). **HR Trends for the Next Normal of Work**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก https://drive.google.com/file/d/1lBfaevWhmRRWnPtQV_x_2EY_twpjq7L/view สืบค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2564
- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2563). **แนวทางการพัฒนาพนักงาน Next Normal น่าจะเป็นอย่างไร**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://prakal.com/2020/04/22>. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564
- ภริตา รักดีสัตยพงศ์. (2564). **อนาคตของเอชอาร์หลังโควิด-19**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.than settakij.com/general-news/469562>. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2565). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัลขั้นสูง**. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 42(1), 176-197.
- วัลลภา ช้างกลมพิสุทธิ. (2564). **โควิดทำให้ HR ไม่เหมือนเดิม**. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-701209> สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564
- เสกสันต์ พันธุ์บุญมี. (2565). **Digital Transformation จาก New Normal สู่ Next Normal**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/digital-transformation-new-normal-next-normal> สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2565

- Brightside People. (2564). “Exponential HR” ปรับผลลัพธ์เพื่อพัฒนาสู่ The Next Normal. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.brightsidepeople.com/exponential-hr-> สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2564
- HR NOTE. (2565). HR Trends 2022 สํารวจ 9 เทรนด์ทรัพยากรบุคคลที่จะเปลี่ยนไปในปี 2565. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/tips/211224-hr-trends-2022/> สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2565
- wellExp. (2564). 11 เทรนด์ที่ HR ต้องตั้งรับ ปรับให้ทันเทรนด์ปี 2022. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.wellexp.co/post/11-2022> สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2565
- Kulik, C. T. (2021). We need a hero: HR and the next normal workplace. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12387> สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2565
- Juan, M. (2021). Business Model Innovation and Gender: The Relationship with Digital Broadband and Sustainability in the Next Normal. [ออนไลน์] สืบค้นจาก <https://www.igi-global.com/chapter/business-model-innovation-and-gender/281449> สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2565