

ทุกคนจะคุ้นเคยกับ HR ว่าเป็นงานที่ช่วยสร้างคุณค่าให้องค์กร ผ่านการดูแลบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ งาน HR จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดขององค์กร แต่มีภาระหน้าที่เหมือนกันในการสรรหา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและความเหมาะสม รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น งานกฎหมาย แรงงาน จัดกิจกรรมพนักงานเพื่อสร้างความผูกพัน เป็นต้น

"ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ" รองเลขาธิการสายงานเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.) อธิบายว่า **การบริหารงาน HR** ดังกล่าว ติกรอบไว้เป็นเสมือนการทำงานในห้องเครื่องของเรือ ซึ่งเป็นงานสำคัญ แต่ก็เป็งานประจำที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่ได้มีส่วนช่วยดันหนกำหนดทิศทางการเดินทางของเรือ

อย่างไรก็ตาม ภายหลัการระบาดของไวรัสโควิด-19 และการมาถึงของสภาวะปกติวิถีใหม่ (New Normal) เช่น ความจำเป็นที่ต้องมีพื้นที่ทำงานรองรับพนักงาน มีห้องประชุมเพียงพอ และมีบริเวณพื้นที่ให้ผู้คนมาติดต่อจะลดลง

ขณะที่การใช้งานสำนักงานเสมือน (Virtual Office) เพิ่มขึ้น พนักงานสามารถทำงานได้จากที่บ้าน ใช้การประชุมและอนุมัติเอกสารทางออนไลน์ การจ้างพนักงานจะเป็นลักษณะชั่วคราวมากขึ้น ใครที่มีทักษะก็สามารถทำงานให้กับหลายองค์กรได้พร้อมกัน งานเอกสารจะถูกทดแทนด้วยระบบดิจิทัล การอบรมและสัมมนาจะมุ่งสู่ระบบออนไลน์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยี AR/VR เข้ามาช่วยในการเรียนการสอน **ค่าใช้จ่ายในการบริหารที่เป็นเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานบางส่วนจะถูกโอนย้ายไปเป็นการลงทุนด้านเทคโนโลยีสำหรับสำนักงานมากขึ้น**

ผลกระทบจากการระบาด **COVID-19** เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบงาน HR จำเป็นต้องทบทวนทั้งโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนโฉม HR ให้เท่าทัน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาวะปกติวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งความจำเป็นดังกล่าว มีที่มาจากหลายสาเหตุทั้งก่อนและหลัง COVID-19 เช่น

1. **ระเบียบและแนวปฏิบัติ HR** ที่เคยใช้ หลายเรื่องล้าสมัยไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ปฏิบัติจริง เช่น การกำหนดสิทธิลาหยุดพักผ่อนประจำปี จะนำมาใช้อย่างไรกับรูปแบบการทำงานที่บ้าน (Work form home) ระบบสวัสดิการที่ใช้กับพนักงานประจำ ไม่สามารถใช้กับการจ้างงานรูปแบบใหม่ การประเมินผลประจำปีซ้ำเกินไป ไม่เหมาะกับการทำงานที่เน้นการส่งมอบงานเร็ว เป็นต้น

2. ผู้ปฏิบัติงาน HR ส่วนใหญ่มีพื้นฐานด้านสังคมศาสตร์ กฎหมาย และจิตวิทยา การตัดสินใจจะเป็นไปตามประสบการณ์ และสัญชาตญาณ (Instinct) แต่การบริหารงานปัจจุบันต้อง**ใช้ทักษะการวิเคราะห์จากฐานข้อมูล และการคาดการณ์ (Prediction) ช่วยในการตัดสินใจ**

3. บทบาทของ HR ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานประจำและงานตามคำสั่งเป็นหลัก ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางนโยบายขององค์กรกับทีมผู้บริหารระดับสูง

4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้งานเอกสารและงานประจำลดลง HR ต้องเปลี่ยนจากการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มาเป็นการช่วยดึงสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

5. บริษัท วิจัย Gallup พบว่า พนักงานทั่วโลกรู้สึกผูกพันกับองค์กรในระดับสูงเพียง 13% และมีผู้บริหารเพียง 17% ที่ยอมรับว่า HR ช่วยเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจ แสดงว่าแนวปฏิบัติและวิธีการเดิมๆ ที่ใช้สร้างความผูกพันไม่ได้ผลอย่างที่คาดหวัง

ถ้าเข้าไปค้นหาคำว่า ‘Why we hate HR’ ใน Google จะพบการแสดงความคิดเห็นจำนวนมาก ซึ่งสะท้อนความไม่พึงพอใจการทำงานของ HR ดังนั้นการปรับแก้ภาพลักษณ์ (Rebranding) คงไม่เพียงพอ จำเป็นต้องพลิกโฉมงาน (Reinventing) และวางอนาคตของการบริหารงาน HR ให้เดินคู่ขนานกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคปฎิวัติใหม่ ประกอบด้วย

1. เปลี่ยนจากการเป็นหน่วยปฏิบัติงาน (Cost Center) ไปสู่การมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์สร้างกา

เติบโตให้องค์กร (Profit Center) การที่ HR จะเปลี่ยนจากรับคำสั่งจากฝ่ายบริหารมาปฏิบัติทางเดียว เป็นการร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร HR ต้องทำให้ผู้บริหารตระหนักว่าค่าใช้จ่ายในงาน HR คือ การลงทุนสร้างประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience) เป็นการสร้างความสุข และความกระตือรือร้น ทำให้สามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้งานได้เต็มที่ นำไปสู่การเติบโตทั้งรายได้และผลกำไรขององค์กร

2. เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน

(Employee Experience) ที่ผ่านมา เวลาพนักงานได้รับการปฏิบัติตามที่คาดหวัง จะรู้สึกพอใจ (Satisfaction) ในช่วงเวลาสั้นๆ เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี การได้รับโบนัส การถูกส่งไปรับการพัฒนาฝึกอบรม และการใช้สวัสดิการ รักษาพยาบาลให้ครอบคลุม แต่ในทางตรงข้าม พนักงานจะจดจำและรับรู้ได้เป็นอย่างดี เมื่อประสบกับ Delightful Experience หรือประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย หรือ ‘Wow’ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร การจัดการข้อมูลเชิงลึกเป็นรายบุคคล และการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุน HR จึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันผ่านการสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน

3. เปลี่ยนแนวทางการทำงานจาก ‘One size fits all’ ไปเป็น ‘Fit for Purpose’ บริบทในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว HR ไม่สามารถใช้วิธีแก้ปัญหาแบบเดียวกันกับทุกกรณี HR ต้องตระหนักว่า แต่ละแผนก และพนักงานแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัว จำเป็นต้องใช้หลากหลายวิธีการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน HR ต้องใช้เวลากับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาและสนับสนุนการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4. เปลี่ยนจากการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ไปสู่การทำงานแบบมีส่วนร่วม (Integration) อย่างใกล้ชิด กับฝ่ายต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของธุรกิจ งาน HR ในอดีตจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นในเรื่องการวางแผนธุรกิจ ทำให้เกิดการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ดังนั้น HR ต้องออกจากพื้นที่คุ้นเคย (Comfort Zone) และทำงานสนับสนุนหน่วยงานอื่น สร้างการสื่อสารแบบเปิดเผย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ทำให้ได้รับการยอมรับมากขึ้น

5. ปรับลดภารกิจหลัก คือ งานจ้างงาน และการเลิกจ้าง เนื่องจากรูปแบบการจ้างเปลี่ยนไป และให้เน้นภารกิจการมอบอำนาจ (Empower) เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้อย่างอิสระ รวมทั้งการสร้างประสบการณ์ที่ดีผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่เน้นการมีส่วนร่วม ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีงานท้าทายให้ทำทุกวัน และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร

6. เปลี่ยนจากการกำกับ ควบคุมในบทบาทของ ‘ตำรวจ’ องค์กรไปเป็นผู้สอนงาน (Coach) พี่เลี้ยง (Mentor) และผู้นำทางความคิด (Thought Leaders) ที่ผ่านมานักงานจะไม่ค่อยชอบเผชิญหน้ากับเจ้าหน้าที่ HR เพราะคิดว่าการกำลังทำผิดระเบียบ ดังนั้น HR จึงต้องปรับบทบาทให้พนักงานรู้สึกว่า HR จะเข้าไปช่วยให้คำแนะนำ พัฒนาปรับปรุงตนเอง และร่วมสร้างประสบการณ์ที่ดีในเส้นทางอาชีพของพนักงาน

7. เปลี่ยนจากผู้ยึดมั่นรักษาสถานภาพเดิม เป็นผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลง HR มักจะถูกจดจำว่าเป็นหน่วยงานที่ไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพราะจะทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรยุ่งยาก HR ควรปรับปรุงบทบาทเป็นผู้สนับสนุนการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และทำหน้าที่บริหารความหลากหลายและผนึกรวมความสามัคคี (Diversity & Inclusion) ของพนักงานและผู้บริหารในช่วงการเปลี่ยนผ่าน

8. เปลี่ยนจากการทำงานเอกสารเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุน HR สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อทำงานให้เร็วขึ้น เพิ่มการใช้ข้อมูลประกอบการใช้ดุลพินิจ แทนที่จะตัดสินใจจากอารมณ์และความรู้สึกซึ่งอาจนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ ทั้งนี้ HR ต้องเพิ่มบทบาททางด้านข้อมูล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อลงลึกเข้าใจพนักงานเป็นรายบุคคล ตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ผลประเมินการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการแสดงออก ทักษะดี ข้อมูลสุขภาพ

9. เปลี่ยนจากหน้าที่หาคนมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นการปลดล็อกศักยภาพของบุคลากร ที่ผ่านมา HR มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถได้ก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพ ในสถานการณ์ปัจจุบัน HR ควรให้ความสำคัญกับการประเมินทักษะที่โดดเด่นของพนักงาน และปลดล็อกศักยภาพที่ซ่อนอยู่ รวมทั้งปรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้องกับศักยภาพและความสนใจของพนักงาน

ที่ผ่านมานักงานและผู้บริหารมอง HR ว่าไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่ให้ความสำคัญกับการกำกับและควบคุม หลังโควิด-19 ภายใต้สภาวะปกติวิถีใหม่ จะเป็นโอกาสที่ HR จะพลิกโฉมไปทำหน้าที่ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรกับผู้บริหาร ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงพนักงาน สนับสนุนการดึงศักยภาพในตัวบุคลากรให้ออกมาได้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและนำองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ถูกต้อง พนักงานและผู้บริหารจะได้เห็นถึงความจำเป็นที่ยังต้องมี HR อยู่ต่อไป ภายใต้ภาพลักษณ์และความรับผิดชอบที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงใหม่