อนาคตของ HR หลัง COVID-19

21 ก.พ. 2564

Pricewaterhouse Coopers Thailand (PwC) หนึ่งในบริษัทเครือข่าย 158 ประเทศทั่วโลก ที่มีพนักงานมากกว่า 250,000 คนที่ยึดมั่นในการส่งมอบบริการคุณภาพด้านการตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษี แนะ HR ปรับบทบาทสู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ หลังโควิด-19 เปลี่ยนโลกการทำงาน องค์กรหลายแห่งทั่วโลกมีการลดขนาดทีม HR และหันมาใช้เทคโนโลยีแทน

ดร. ภิรตา ภักดีสัตยพงศ์ หุ้นส่วนสายงานที่ปรึกษา **บริษัท PwC ประเทศไทย** กล่าวว่า บทบาทหน้าที่และรูปแบบการทำงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources: HR) ทั่วโลกรวมถึงไทย มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงภายหลังเกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จากเดิมที่มีหน้าที่หลักในการดูแลเรื่องการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้างและสวัสดิการ รวมทั้งรักษาและพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จะถูกเปลี่ยนไปเป็นงานที่เน้นการดูแลความปลอดภัย สุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมากขึ้น โดยจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการวางแผนกำลังพลและการออกแบบการทำงานทางไกล (Remote work) ของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการสร้างการมีส่วนร่วมและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรในระหว่างที่พนักงานต้องทำงานทางไกล และสุดท้ายต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเฟ้นหาบุคลากรมากความสามารถและฝึกอบรมพนักงานใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์ด้วย

อนาคตของเอชอาร์หลังโควิด-19

ในขณะที่งาน HR ของหลายองค์กรในต่างประเทศ ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับการทำงานในยุคนิวนอร์มอลไปค่อนข้างมาก แต่งานเอชอาร์ของไทยยังเพิ่งเริ่มต้น เพราะอาจยังไม่คุ้นเคยกับรูปแบบการทำงานระยะไกลและการจ้างลูกจ้างชั่วคราวหรือ Contingency workforce มาก่อน

แม้ว่าหลายองค์กรจะได้ปรับตัวเข้าสู่โหมดของการฟื้นฟูธุรกิจไปบ้างแล้ว แต่บทบาทของ HR มีแนวโน้มที่จะยังเผชิญกับความท้าทายต่อไปทั้งในเรื่องของการจัดการประสิทธิภาพของการทำงานในรูปแบบทางไกล และการมีมาตรการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเพื่อบรรเทาผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 ในฐานะนายจ้าง เป็นต้น

รายงาน How the new normal is shaping the future of HR ของ PwC ได้ระบุ 3 นิยามใหม่ของงาน HR ในการผลักดันองค์กรหลังวิกฤตโควิด-19 ไว้ ดังนี้

1..ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

โดยปรับโครงสร้างการทำงานใหม่ให้เป็นรูปแบบ Hybrid หรือรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานการทำงานจากสถานประกอบการและการทำงานทางไกลเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับพนักงาน เน้นการสร้างค่านิยมในการตัดสินใจที่มาจากการมีส่วนร่วมและยกระดับมาตรฐานด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของคนภายในองค์กร

2. กำหนดรูปแบบการให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถที่แท้จริงของพนักงาน

ด้วยการใช้ระบบการจัดการโครงสร้างผลตอบแทนโดยเฉพาะ เช่น หันมาใช้ระบบจัดการวัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลงานจริงของพนักงานที่ทำได้มากกว่าจำนวนชั่วโมงที่ใช้ไปกับการทำงาน นอกจากนี้ อาจนำเครื่องมือในการติดตามและวัดผลงานเข้ามาใช้ในการกำหนดค่าตอบแทน พร้อมกับเสริมสร้างทักษะทางด้าน Digital เพื่อเป็นการสร้างอนาคตให้กับพนักงาน

3. ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านกำลังพลผ่านการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและปรับแนวคิดในการเปิดรับสมัครพนักงานที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีและชุดทักษะที่หลากหลายจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลได้เร็วและมีประสิทธิภาพ อีกทางหนึ่ง โดยอย่าลืมว่า Digital ไม่ใช่เรื่องของอนาคตอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่องค์กรต้องลงมือวันนี้

หาก HR ไม่มีการกำหนดนโยบายสำหรับการทำงานทางไกลและไม่มีการทบทวนกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนที่สะท้อนถึงผลการทำงานของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงในภาวะวิกฤตโควิด-19 ก็อาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สวนทางกับความเป็นจริงและไม่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานขององค์กรได้

อนาคตของ HR หลังโควิด-19 ดร. ภิรตา กล่าวว่า ปัจจุบันมีบริษัทชั้นนำหลายแห่งทั้งภายในและภายนอกประเทศทำการลดขนาดทีมเอชอาร์ของตัวเองและหันมาใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource information system: HRIS) ในการทำงานแทน ขณะที่งานบางส่วน มี**การจ้างหน่วยงานจากภายนอก (Outsource)** เข้ามาช่วยดำเนินการด้วย ซึ่งแนวโน้มนี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงานของแผนกทรัพยากรบุคคลของตนให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากกว่าเดิม ซึ่งในปัจจุบัน มีเทคโนโลยีหลายประเภทที่สามารถช่วยลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ เช่น **ระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA)** ที่เข้ามาช่วยการทำงานซ้ำ ๆ การนำ**เทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality: VR)** เข้ามาช่วยการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานใหม่ และการนำการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมาใช้เฟ้นหาทาเลนต์และระบุความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทีม HR ต้องสามารถระบุได้ว่า งานประเภทใดที่จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี และงานประเภทใดจำเป็นที่จะต้องเปิดรับพนักงานที่มีทักษะเฉพาะทางเข้ามาเสริมเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด รักษา และพัฒนาพนักงานมากความสามารถได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **การยกระดับทักษะ (Upskilling)** หรือการนำ**ทักษะที่มีอยู่เดิมมาปรับปรุงให้เหมือนใหม่ (Reskilling)** ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการทั้งสิ้น

สำหรับคนที่มีอาชีพเป็น HR เอง อยากแนะนำให้เพิ่มทักษะของตนเองโดยเน้นไปที่ทักษะด้านกลยุทธ์ การวางแผนกำลังคน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกควบคู่ไปกับทักษะในการดึงดูดและดูแลทาเลนต์ วันนี้เอชอาร์จะต้องทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business partner) และสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ Digital โดยไม่ลืมที่จะเป็น Change agent ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคนเป็นหัวใจด้วย นอกจากนี้ HR ควรเป็นตัวแทนในการส่งเสริมและสื่อสารค่านิยมหลักให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่การสร้าง DNA ใหม่ ๆ ขององค์กร