

CHROs ต้องรู้ “Future of Work” : งานและแนวโน้มการทำงานในอนาคต



กนกวรรณ ชูชีพ

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก ซึ่งเป็นแรงผลักดันจากภายนอกที่จะมาเปลี่ยนแปลง (Transform) การทำงานของคนในทุกวันนี้ เมื่อบริบทซึ่งเป็นเหตุปัจจัยเปลี่ยนไปแน่นอนผลลัพธ์ก็อาจเปลี่ยนไปด้วย ผลกระทบของเรื่องนี้ไม่ใช่เพียงแค่ความรู้สึกนึกคิดไปเองหรือพูดกันลอย ๆ เท่านั้น แต่จากการศึกษาวิจัยของ Mercer (2019) องค์กรให้คำปรึกษาด้านความเสี่ยง การวางกลยุทธ์ และการจัดการบุคลากรที่มีสาขาทั่วโลก ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มการทำงานในอนาคตทำให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (CHRO) ทั่วโลกทราบถึงแนวโน้มการทำงานที่จะเปลี่ยนไป และในฐานะที่คุณเป็น CHRO มีการรับมือกับสิ่งเหล่านี้แล้วหรือไม่ เพียงใด เพราะถ้ายังคุณควรเริ่มได้แล้ว..

จากการศึกษา เรื่อง “Global Trend Report : Top 5 Takeaway for CHROs” โดยมีกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงาน ระบุว่าสถานการณ์ที่พลิกผัน (Disruption) จะมีผลต่ออุตสาหกรรมภายใน 3 ปีข้างหน้าอย่างแน่นอน และกุญแจสำคัญ คือ **การเตรียมและพร้อมรับการปรับเปลี่ยน** ไม่เฉพาะภาคเอกชนเท่านั้น ภาครัฐเองก็ควรต้องนำผลกระทบของสถานการณ์ดังกล่าวมาวิเคราะห์และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้วย และสิ่งที่พบจากผลการสำรวจนี้ ลองสำรวจดูว่าองค์กรของคุณมีแผนเตรียมความพร้อมรองรับทิศทางการทำงานที่จะเกิดในอนาคต 5 ประเด็น ต่อไปนี้อย่างไร

1. จะเกิดการเคลื่อนย้ายของผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ขององค์กรต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

ท่ามกลางสภาพการแข่งขันที่รุนแรงและดุเดือด การมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรถือเป็นข้อได้เปรียบ ดังนั้น องค์กรจึงยอมลงทุนเพื่อดึงผู้มีความสามารถ และศักยภาพสูง (Talent) เหล่านั้นมาทำงานให้กับองค์กร ในมุมมองของ Talent เอง ก็ยินยอมที่จะออกจากองค์กรเดิมเพื่อไปทำกับองค์กรที่จ่ายเงินค่าตอบแทนมากกว่า มีเทคโนโลยีที่เหนือกว่า และมีการพัฒนางานจากการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพวกเขามากกว่า

บทบาทของ HR มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่ช่วยลดความเสี่ยงจากสถานการณ์ดังกล่าวได้ แต่จากการศึกษาของ Mercer พบว่า มีเพียง 1 ใน 3 เท่านั้น ที่เห็นว่า HR มีส่วนที่จะช่วยได้ หรือมีแผนการรองรับที่เพียงพอ ที่เลวร้ายที่สุดก็คือทีม HR เอง ยังไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองมีส่วนช่วยสนับสนุนการรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ได้ นอกจากนี้ มีเพียงร้อยละ 29 ที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่ากลุ่มผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากร และให้การสนับสนุนในสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น การตั้งกองทุนเพื่อพัฒนา การให้รางวัลตอบแทน การปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อรักษาบุคลากร (Retain) เหล่านั้นไว้ องค์กรโดยเฉพาะผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญ และเสริมบทบาทของ HR มากยิ่งขึ้น



2. สิ่งจำเป็นสำหรับคนทำงาน : การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การทำให้พนักงานมีความต้องการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถือเป็นสิ่งที่ CHRO ต้องให้ความสำคัญ โดยการยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) ซึ่งเรื่องนี้เป็นทิศทางที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปี 2020 เพราะจะช่วยลดช่องว่างการทำงานต่าง ๆ โดยเป็นการพัฒนาพร้อมกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการศึกษาของ Mercer ยังพบว่า ร้อยละ 51 ของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ทีม HR คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรด้านบุคลากรสำหรับอนาคต ร้อยละ 48 เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรสอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการในงาน (Job Requirement) ใช้เทคโนโลยีหรือสื่อใหม่ (New Media) และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ร้อยละ 45 เห็นว่า แผนการเรียนรู้ต้องเป็นการผสมผสานระหว่างทักษะที่ขาดไปและความต้องการการเรียนรู้ของพนักงาน โดยโปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างทักษะใหม่ต้องมีลักษณะทั้งที่เป็นทางการและเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งตรงไปยังพนักงานด้วย นอกจากนี้ ร้อยละ 83 เห็นว่า พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบและทราบถึงบทบาทตนเองอย่างดีว่าจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ผลการศึกษายังพบว่า ทักษะที่สำคัญที่จะช่วยให้ตนเองและองค์กรสามารถดำรงอยู่รอดในเวทีการแข่งขันได้ คือ ทักษะการในคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี (Learning about Technology)

3. ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีแนวโน้มผันตัวไปเป็น Freelance

จากรายงานการศึกษาของ Mercer ในส่วนที่ประมวลผลจากพนักงาน พบว่า ร้อยละ 54 เห็นว่าเรื่องความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (Work - Life Balance) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ 1 ใน 5 อันดับ และปรารถนาให้องค์กรต้องดำเนินการเพื่อช่วยให้พนักงานมีชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อผลสำเร็จในการทำงาน และเมื่อถามพนักงานถึงแนวโน้มของการผันตัวไปทำงาน เป็น Freelance

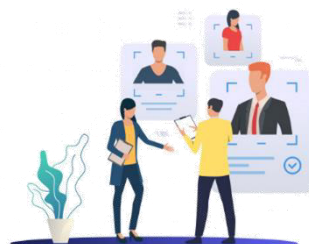
พบว่า กว่าร้อยละ 82 มีความต้องการทำงานเป็น Freelance สำหรับมุมมองของผู้บริหาร พบว่า ร้อยละ 79 ของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างคาดว่า การทำงานแบบ Freelance จะมีความมั่นคงและจะเข้ามาแทนที่รูปแบบพนักงานประจำ (Full time) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2020 เป็นต้นไป ดังนั้น ถ้าองค์กรไม่ต้องการสูญเสียพนักงานไป ก็จะต้องสร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นที่เพียงพอกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนั่นหมายถึง การปรับปรุงระบบและรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น

4. ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Diversity)

ความหลากหลายเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงกับเรื่องนี้ คือ การสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสัญญาจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยี หรือ AI (Artificial Intelligence) ระบบ Automation มาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยลดความลำเอียงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ได้ ซึ่งทำให้ HR มีความชัดเจนการตัดสินใจอย่างยุติธรรม และเกิดประสิทธิภาพ

5. HR จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการสร้างประสบการณ์ใหม่ และกลุ่มผู้มีความสามารถสูง (Talent)

ทีม HR คือบุคลากรกลุ่มหลักที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ได้กับทุกคนในองค์กร และมีความสำคัญต่อการสร้างโอกาสและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีกลยุทธ์ใน “การสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากร” โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นกลุ่ม Talent รวมทั้งทำให้ “สำนักงานเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุด” ตัวอย่างหนึ่งของโครงการการเปลี่ยนแปลง คือ เวทีแสดงความคิดเห็นที่ HR กับผู้บริหาร ใช้สร้างพลังให้กับพนักงานที่มีความอ่อนล้าจากการเปลี่ยนแปลง (Change Fatigue) จากผลการศึกษาพบว่า 1 ใน 3 ของผู้บริหารด้าน HR ต้องสามารถออกแบบการสร้างประสบการณ์ใหม่ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อทำงานง่ายขึ้น เช่น Chatbot และเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) อื่น ๆ และที่สำคัญ CHRO จะต้องช่วยให้บุคลากรคลายความอ่อนล้า โดยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ใหม่ และพยายามรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าเหล่านั้นไว้



นอกจากบริษัท Mercer ที่ศึกษาแนวโน้มการทำงานในอนาคตตั้งที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว ยังมีบริษัทอื่น ๆ ได้ทำการศึกษาเช่นกัน อาทิ บริษัทซัมซุงซึ่งมีผลวิจัยและผลการศึกษาในทิศทางเดียวกัน โดยคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2020 คนทำงานกว่าร้อยละ 40 จะเลือกเป็น Freelance ประกอบอาชีพอิสระและเป็นเจ้านายตนเอง ผลการศึกษาของ McKinsey ก็พบว่า ประชากรวัยทำงานในอนาคตมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะทำงานอิสระ ร้อยละ 60 ของแรงงานในยุโรปพึงพอใจกับงานอิสระ เพราะมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง มีเพียงแค่ร้อยละ 14 เท่านั้น ที่ต้องการงานแบบดั้งเดิม ในขณะที่ร้อยละ 78 รู้สึกว่ามีแรงกระตุ้นดีมาก หากเขาสามารถกำหนดเวลางานได้ด้วยตนเอง และจากแนวโน้มของ Freelance ที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น ส่งผลให้ตลาดงานของผู้ประกอบวิชาชีพด้าน HR อิสระ (HR Freelance) มีมูลค่าการตลาดสูงถึง 10 พันล้านเหรียญ และล่าสุดเว็บไซต์ Forbes Thailand ได้เผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยของ Qualtrics ที่ระบุว่า องค์กรที่ตอบสนอง “เสียงสะท้อนความต้องการของพนักงาน” ได้ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรสูงถึงร้อยละ 85 สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรต้องมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและภารกิจงาน

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) และแนวโน้มความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งจะเพิ่มขึ้นในอนาคต รวมทั้งปัญหาที่ซับซ้อนถือเป็นความท้าทาย ดังนั้น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องรู้แนวโน้มของการทำงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและแนวโน้มของการทำงานในอนาคต จะมีมาตรการการทำงานหรือระบบการจ้างงานรูปแบบใหม่ ๆ ตลอดจนถึงการเตรียมการวางแผนกำลังคนในอนาคตอย่างไรบ้างจะขอนำมาเล่าในโอกาสต่อไป

อ้างอิง :

Mercer. (2019, Sep 24). *Future of Work, Mercer' 2019 Global Trend: Top 5 Takeaways for CHROs* Retrieved from <https://www.comerstoneondemand.com/rework/mercers-2019-global-trends-report-top-5-takeaways-chros>

ฉันทัญญา สุธรรมชัย. *HR ต้องพร้อมรับมือกับความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูงของคนทำงานในปี 2020.* [ออนไลน์]. 2560. แหล่งที่มา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. [https:// www.ftpi.or.th/2017/15010](https://www.ftpi.or.th/2017/15010)

