

## เปิด 4 เคล็ด (ไม่) ลับ บริหารคนยุค New Normal ความท้าทายของ HR ทุกองค์กร

นำเสนอเมื่อ : 15 ธ.ค. 2565

จากสถานการณ์ของโควิด-19 ที่ลดความรุนแรงลง ผู้คนเริ่มกลับใช้ชีวิตปกติและทำงานนอกบ้านได้อีกครั้งอย่างระมัดระวัง ในขณะที่ภาคธุรกิจก็เริ่มมองเห็นภาพและทิศทางการดำเนินธุรกิจของตนเองนับจากนี้ได้ชัดเจนขึ้นและวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ต้องยอมรับว่าภาพของการทำงานแบบเดิมเหมือนเช่นก่อนที่จะเกิดโควิด-19 คงไม่หวนกลับมาอีกแล้ว ซึ่งส่วนหนึ่งก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากคนทำงานออฟฟิศมีความเคยชินและเสพติดการทำงานแบบ Work From Home การประชุม หรืออบรมแบบออนไลน์ และมีไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไป

ในขณะที่ภาคขององค์กรธุรกิจเอง ยังเผชิญกับความผันผวนทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก เสถียรภาพทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการลงทุน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มาพร้อมกับโอกาสและภัยคุกคามให้กับธุรกิจขององค์กร การพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนานปีการข้างต้นดังกล่าวนั้น หากจะเรียกว่า พ.ศ. 2566 เป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ก็ไม่ใช่คำกล่าวที่เกินจริง

ผศ. ดร.พัลลภา ปีติสันต์ รองคณบดีงานบริการวิชาการ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล กล่าวถึงความท้าทายขององค์กรธุรกิจ ในปี พ.ศ. 2566 โดยเฉพาะงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า ตลอดระยะเวลากว่า 2 ปี นับจากที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกและในประเทศไทยเผชิญหน้ากับผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ศึกษา เก็บข้อมูล และสังเกตการณ์ การปรับตัวขององค์กรธุรกิจในมิติต่างๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองกับนักศึกษาปริญญาโท ซึ่งในอีกบทบาทเป็นผู้บริหาร เป็นพนักงาน และจำนวนไม่น้อยที่อยู่ในแวดวงด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนข้อมูลจากหน่วยฝึกอบรมของวิทยาลัยฯ เองมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้มองเห็นภาพการทำงานของหน่วยงานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปี พ.ศ. 2566 จะหนักหน่วงและมีความท้าทายไม่แพ้ ในช่วงที่เคยพ่วงองค์กรเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 เพราะต้องรับมือกับมิติของการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในในหลายๆ ด้าน

นอกจากนี้ ผศ. ดร.พัลลภา ยังได้กล่าวถึงการจัดการและดำเนินการของผู้บริหารองค์กรและหน่วยงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR เพื่อเตรียมรับมือกับประเด็นท้าทายที่เกิดขึ้นมาแล้วและจะเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในวงกว้างมากขึ้น ในปี 2566 ดังต่อไปนี้

เรื่องแรก การปรับโครงสร้างและรูปแบบการทำงานขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ โดยต้องจัดรูปแบบสายงานต่างๆ ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ในองค์กรได้อย่างทันที่ ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนได้ค่อนข้างยากและมีความท้าทายมากที่สุด เรื่องนี้คือการจัดการกับพนักงานขององค์กรในองค์กรรวมอย่างไร เพราะการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงภาระงานของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับ สายงานใหม่ๆ ที่องค์กรพัฒนาขึ้น

หรือปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่งานเดิมของพนักงานที่ทำอยู่เดิมให้ไปรับภาระงานใหม่ ซึ่งทำให้พนักงานต้องเรียนรู้งานแบบใหม่ พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่องานใหม่ สร้างเครือข่ายในการทำงานขึ้นมาใหม่

การตัดสินใจรับพนักงานใหม่ที่มีความสามารถสอดคล้องกับแนวทางการทำงานแบบใหม่ขององค์กร การ Reskill หรือ Upskill ให้พนักงาน การปรับลดพนักงานโดยการเลิกจ้าง หรือทำอย่างไรกับพนักงานที่มีประสบการณ์สูง เงินเดือนสูง ในสายงานที่ถูกลดความสำคัญลง” สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและโจทย์ที่ท้าทายของ HR

เรื่องที่สอง ปรับแผนงานการสรรหาพนักงาน โปรแกรมการรักษาคนเก่ง สร้างและมีจิตใจกลุ่มทalentขององค์กร และรองรับกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน คนกลุ่มนี้สนใจและอยากไปทำงานต่างประเทศ ให้ความสำคัญกับการมีคุณภาพชีวิตที่ดี งานที่ท้าทาย ไม่ยึดติดกับองค์กร คนกลุ่มนี้ใช้เทคโนโลยีที่ตัวเองคุ้นเคยเป็นช่องทางในการแสวงหาความก้าวหน้าและสมดุลชีวิตรวมถึงในการนำตัวเองออกไปหาประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ ซึ่งค่านิยมของคนรุ่นใหม่ดังกล่าว นอกจากจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคัดเลือกคนมาทำงานแล้ว ยังจะมีผลกระทบต่อสรรหาและรักษาพนักงานกลุ่มทalentรุ่นใหม่ๆขององค์กร

เรื่องที่สาม การปรับเปลี่ยนระบบประเมินผลงาน การกำหนด KPI ค่าจ้างค่าตอบแทนตลอดจนระบบการให้รางวัล และสวัสดิการ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด และมีความยืดหยุ่นที่จะรับการดูแลพนักงานที่ต้องการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่และภาระงานเดิมไปสู่รูปแบบการทำงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

เรื่องที่สี่ การกลับมาให้ความสำคัญกับเรื่องของ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร เพราะเป็นเวลารวมสองปีที่พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรต้องทำงานแบบ Work from Home จนกระทั่งปัจจุบันองค์กรจำนวนไม่น้อยก็ยังมีการทำงานแบบ “Hybrid working” หรือการทำงานที่ให้พนักงานทำงานในออฟฟิศสลับกับ Work From Home หรือ การเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Remote working) แทนที่การทำงานในออฟฟิศทุกวันในบางสายงาน หรือนำการประชุมแบบออนไลน์มาใช้เป็นหลัก พฤติกรรมการทำงานในรูปแบบดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อการส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรจากรุ่นสู่รุ่นโดยตรง หรือการทำงานร่วมกัน

การพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนับการดังกล่าวนั้น หากจะเรียกว่า พ.ศ. 2566 เป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ก็ไม่ใช่คำกล่าวที่เกินจริงแต่ประการใด องค์กรพร้อมแล้วหรือยังที่จะสรรหา พัฒนาและรักษา ทalentรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรเอาไว้

ทั้งนี้ ผู้สนใจสมัครเข้าศึกษาต่อ สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) โทรศัพท์ 02-206-2000 หรือเพจเฟซบุ๊ก CMMU Mahidol (<https://www.facebook.com/CMMUMAHIDOL>)