

ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาททรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

The challenging issue towards the role of human resources in the future

พลวัติฐ หล้ากาศ¹

Polwasit Lhakard

Received: June 23, 2020

Revised: September 25, 2021

Accepted: September 26, 2021

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาททรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ผลการศึกษา พบว่า ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เผชิญเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคที่มีพลวัตเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้เข้ามาอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร วิถีชีวิต ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวต่อการทำงาน ซึ่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องพบเจอกับความท้าทายทั้งที่มีความเข้มข้นที่มากขึ้น ซึ่งในบทความนี้ได้วิเคราะห์มาดังนี้ รูปแบบการแข่งขันของโลกในยุคดิจิทัล รูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัล โลกที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การสร้างความผูกพันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน และได้นำเสนอประเด็นความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับความท้าทายในการทำงานในอนาคต ผ่านกระบวนการ การสร้างความเข้าใจในบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การสร้างระบบความน่าเชื่อถือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในอนาคตอย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: ประเด็นท้าทาย, อนาคต, บทบาท, นักบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

In the current situation, the business environment has faced the changing especially in the era that has the dynamic changing rapidly to enter the influence on

¹ มหาวิทยาลัยแห่งชาติเจิ้งจื่อ; National Chengchi University

Corresponding Author, e-mail: polwasitlhakard@gmail.com, Tel 085-7113656

the operation of the organization. The lifestyle among the changing in the economy, the technology and the society that is happened rapidly. This will create the new challenge on the world continuously. Hence, the organization will be needed very much to have the adjustment on working that will have the effect on the strategic management of the human resource unavoidably. Therefore human resources roles need to face challenges with increased intensity as follows the competition of the world in the digital era, the form of working the digital era, the world that is entering to the aged society, the creation of the engagement with the organization sustainably. By this article has presented the challenging issue that will be happened in the future including The human resources role in coping with the challenge in working in the future via the process of the understanding in the role on the changing, the communication, the creation of the reliability system, the use of the creativity and the mutual working for letting the organization to be able to survive and compete in the future with the full capacity and the sustainability.

Keywords: Challenging issues, Future, Roles, Human Resource

บทนำ

จากการเกิดขึ้นของระบบการทำงานในปัจจุบันที่โลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่ในการทำงานให้เข้ากับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับต่อการปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะองค์การที่อยู่ในที่มีการแข่งขันสูง สภาวะสิ่งแวดล้อมก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา งานทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนกระบวนการ คิดในการทบทวนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยเปลี่ยนจากการมององค์การของตนเอง เป็นหลัก (Inward Looking) ไปสู่การมองเรื่องภายนอก (Outward Looking) เข้ามาปรับเปลี่ยนให้ เหมาะสมต่อบริบทเพื่อที่จะสามารถอยู่รอดต่อไปได้ ตามการศึกษาของจิรประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจรรูวรรณ ยอดระฆัง (2552) เพื่อให้ระบบการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป และให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและเต็มศักยภาพมากที่สุด โดยต้องมีการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ตามระบบที่ได้จัดวางไว้และเตรียมบุคลากรสำหรับอนาคต เพราะต่อ ให้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เทคโนโลยีมีความก้าวหน้ามากแค่ไหน ทรัพยากรมนุษย์ ก็ยังเป็นกุญแจหลักสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ ทั้งรูปแบบการแข่งขันของโลกในยุคดิจิทัล รูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัล โลกที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การสร้างความผูกพันให้กับองค์การ อย่างยั่งยืน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ อันเป็นแรงเสริม ต่อการดำเนินการขององค์การได้อย่างยั่งยืน (พัชนี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหว ประพันธ์, 2553) ซึ่งนักบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสร้างบทบาทของตนเองให้เหมาะสมกับ

ประเด็นความท้าทายที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นในอนาคต โดยบทความนี้จะได้นำเสนอประเด็นของการเปลี่ยนแปลงความท้าทายในอนาคต ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งนำเสนอแนวปฏิบัติในการสร้างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารขององค์กรต่อทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประเด็นท้าทายในอนาคตที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญ

ประเด็นท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคอนาคต ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และสร้างผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้การทำงานนั้นมีความท้าทาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและทางลบ โดยมีประเด็นท้าทายต่าง ๆ ดังนี้

1. รูปแบบการแข่งขันของโลกในยุคดิจิทัล

ในปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจได้เข้าสู่การปรับตัวโดยมีแรงผลักดันมาจากเทคโนโลยี เช่น Disruptive Technology, Digital Economy, E-Commerce, Block Chain Cryptocurrency ซึ่งจากอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ที่โลกเข้าสู่ ยุคที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินมาเป็นแนวทางในการแข่งขัน ซึ่งได้ก่อให้เกิดธุรกิจขึ้นมา อาทิ ร้านค้าออนไลน์ สกุลเงินอิเล็กทรอนิกส์อย่าง Bitcoin โดยอินเทอร์เน็ตได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงโลกอย่างมหาศาลในด้าน การช่วยให้ผู้คนจากทุกมุมโลกเชื่อมโยงถึงกันอย่างไร้ข้อจำกัด ช่วยลดระยะเวลาและอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงโอกาสใหม่ ตลาดใหม่ได้ง่ายขึ้น ช่วยให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร้ขีดจำกัด อีกทั้งในกระบวนการผลิตสินค้าโดยใช้ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลครบวงจร (Smart Factory) ทำให้การดำเนินชีวิต สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีการเสริมศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. รูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัล

ปัจจุบัน อินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น ประกอบกับทั่วโลกมีอัตราการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตจำนวนเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งทำให้การพัฒนาโครงสร้างโครงข่ายโทรคมนาคมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนในปัจจุบันส่งผลให้การดำเนินชีวิตของประชากรในปัจจุบันต้องพึ่งพาและอาศัยการติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตกันมากขึ้น ซึ่งนั่นได้ทำให้เกิดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอัจฉริยะ (Smart Gadgets) ซึ่งทุกอุปกรณ์เหล่านี้จะถูกเชื่อมโยงด้วยโครงข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการ ทำงาน การทำธุรกรรม จากอุปกรณ์ที่ผ่านโครงข่ายไร้สาย (Mobile Technology) สิ่งเหล่านี้ได้สร้างปรากฏการณ์ใหม่ในวงการอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เรียกว่า Internet of Things (IoT) ซึ่งปัจจุบันความสำคัญของปรากฏการณ์นี้ได้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมมากขึ้น เกิดเป็นนโยบายการใช้จ่าย การควบคุมการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ เพื่อที่จะลดการใช้จ่ายผ่านเงินสด จึงทำให้แนวโน้มในอนาคตในหลายๆประเทศกำลังนำพาตนเองเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ซึ่งประเทศที่ประสบผลสำเร็จประเทศหนึ่งนั้นคือประเทศจีน

ที่มีอัตราการใช้จ่ายแบบไร้เงินสดสูงถึงร้อยละ 70 (Chen L, Naughton B, 2011) รวมถึงในประเทศไทยที่ปัจจุบันมีนโยบาย National e-Payment หรือที่เรียกว่า พร่อมเพย์ (Promt Pay) สำหรับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ Thailand Digital Economy รวมถึงรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานที่เชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) ที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นผู้คนสามารถเชื่อมโยงกัน ติดต่อสื่อสารที่ทำได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา (The Hyper Connected) รูปแบบบรรยากาศการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปให้บุคลากรไม่ได้รู้สึกวุ่นวายเหมือนที่ทำงาน เช่น การใช้เทคโนโลยี Social Media ในการประสานติดต่องาน การตกแต่งสถานที่ทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ การใช้สีสันเข้ามาลดบรรยากาศความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งยุคนี้ต้องการที่จะทำงาน และใช้ชีวิตไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจึงจำเป็นต้องมีการคิดเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาบุคลากรจะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกในยุคดิจิทัล

3. โลกที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

สังคมโลกและประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Aged Society) โดยเฉพาะประเทศไทยนั้นที่ถือว่าเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุก่อนการยกระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับประเทศพัฒนาอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี โดยข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติได้ประเมินว่า ในปี 2564 จะมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป สัดส่วนสูงถึง 20% และในปี 2574 ประเทศไทยจะมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปสูงถึง 28% ทั้งในปัจจุบันสัดส่วนวัยทำงานดังกล่าวยังสามารถดูแลผู้สูงอายุได้ 1 ต่อ 4 คน แต่ในปี 2574 สัดส่วนการดูแลผู้สูงอายุจะเฉลี่ยที่ 1 : 1 (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์, 2560) ซึ่งการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านโครงสร้างทางเศรษฐกิจ กำลังการผลิตและแรงงานที่ลดลง กำลังแรงงานลดลง หรืออุปทานแรงงานลดลงซึ่งอาจจะส่งผลทำให้ค่าแรงสูงขึ้นได้หรือเกิดการขาดแคลนแรงงาน รวมถึงทางด้านการศึกษา ภาครัฐต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ รวมถึงผลกระทบต่อทางด้านโครงสร้างสังคม เช่น ปัญหาสุขภาพจิตใจ ปัญหาผู้สูงอายุถูกทอดทิ้ง ปัญหาสุขภาพร่างกาย ซึ่งผลกระทบต่อองค์การต่าง ๆ ในการสูญเสียบุคลากร

4. การสร้างความผูกพันให้กับองค์การอย่างยั่งยืน

การทำงานแบบมีส่วนร่วม นั้นเป็นการให้ความสำคัญกับคนในองค์การซึ่งจะส่งผลทำให้คนนั้นได้รู้สึกถึงความสำคัญ ซึ่งย่อมให้เกิดความผูกพันในองค์การ ซึ่งไม่แม้แต่องค์การเพียงเท่านั้น แต่ยังขยายไปสู่สังคมในอนาคตที่จะต้องมีการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งการดำเนินงานตามแบบ “One size does not fit all” เป็นสิ่งที่ล้าสมัยซึ่งเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับคนน้อย แต่ในทางตรงกันข้าม การสร้างการมีส่วนร่วม การทำให้บุคลากร มีความรู้สึกสำคัญเป็นพิเศษ โดยผ่านกระบวนการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะ (Tailor-made) จะช่วยสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน โดยผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของสังคม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานผ่าน Social Networking, Social Media และ Social Learning รวมถึงปัจจุบันได้มีแนวโน้มการทำงานของบุคลากรที่นอกเหนือจากงานประจำ (Gig Economy) เพราะบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถสูงในงานเฉพาะด้าน เห็นว่าการทำงาน

ประจำไม่เพียงพอต่อการใช้ชีวิต และไม่ใช่ว่าเป้าหมายสุดท้าย กลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่จึงหาอาชีพเสริมอื่น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวในการว่าจ้างบุคลากร ให้มีความยืดหยุ่นเงื่อนไขที่เหมาะสม

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

จากกระแสความท้าทายที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันและในอนาคตที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จึงทำให้หลายองค์การจำเป็นต้องเตรียมพร้อมกับประเด็นท้าทายดังกล่าว โดยเฉพาะในงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริการเปลี่ยนให้กับองค์กรและบุคลากร ทำให้เป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร พัฒนา องค์กรและบุคลากรต่อความท้าทายในอนาคต ทั้งมีบทบาทในการสร้างความเข้าใจรูปแบบของการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ร่วมกับการทำงาน การสื่อสารและเข้าใจบุคลากรในยุคใหม่ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากขึ้น การให้อิสระในการใช้ความคิดเพื่อการพัฒนา เพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างเต็มศักยภาพสูงสุดต่อประเด็นท้าทายที่เกิดขึ้นโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเข้าใจในบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Comprehension)

ในโลกยุคอนาคต บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญ ในการพาองค์กรขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้โดยแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องการที่จะสร้างคนที่ศักยภาพ โดยเน้นไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี การพัฒนาและวิจัย การสร้างนวัตกรรม นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลิตภาพสูงและเป็นสร้างบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลโดยต้องปรับแนวคิดและการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Based) เน้นการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานกับองค์กร โดย ทบทวนหาความคุ้มค่าของการว่าจ้าง (Employability) การพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างมูลค่าแก่องค์กร รวมถึงมุ่งส่งเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้มีความสามารถหลายด้าน (Multi Skilled) เช่น ในอนาคตนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเตรียมพร้อมกับประเด็นท้าทาย ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในระดับสูงทางด้านดิจิทัล ทั้งในเรื่องการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การออกแบบประสบการณ์ของผู้ใช้ (User Experience Design) ทำให้การแข่งขันในการหาผู้ที่มีความสามารถมีการแข่งขันที่สูงเพิ่มขึ้น ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการข้อมูล จะช่วยให้การดำเนินงานในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การใช้ระบบคลาวด์ที่ใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Cloud) ตัวอย่างสถาบันการเงินยูเนียนแบงก์แห่งฟิลิปปินส์ (Union Bank of the Philippines: UBP) ได้นำเอาระบบคลาวด์ที่ใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Cloud) มาใช้ในการบริหารงานโดยมุ่งหน้าสู่สถาบันการเงินทางด้านดิจิทัล (Sudhakar Goparaju, 2014) ทำให้ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ในการส่งเสริมและสร้างประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรมีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี ทั้งในด้านการใช้ (Use) การเข้าใจ (Understand) ในบริบทของสารสนเทศดิจิทัล การ

สร้าง (Create) การเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรจึงมีการออกแบบระบบการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร เช่น บริษัท Adolby สร้างระบบที่เอื้อต่อบุคลากรในยุคดิจิทัล โดยการหลีกเลี่ยงระบบที่มีความซับซ้อนโดยใช้เทคโนโลยีเข้าปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Disruptive Technology) โดยจะไม่ใช้ระบบการประเมินผลงานแบบวัดระดับแก่บุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานภายใต้ความเครียดและไปยับยั้งความสามารถด้านสร้างสรรค์ และสังคมที่มีการแข่งขันเกิดขึ้น รวมถึงการคัดสรรเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่มาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Selected Efficiency Tech/App for improving HR working) การนำเทคโนโลยีเกิดขึ้นเพื่อมาช่วยเหลืองานด้านนี้โดยเฉพาะ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย เพราะฉะนั้นบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคอนาคตจึงควรต้องอัปเดตเทคโนโลยีอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเทคโนโลยีเกี่ยวกับสายงานของตัวเองและต้องรู้จักนำเอาเทคโนโลยีนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและมีประสิทธิภาพกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด

2. การสื่อสาร (Communication)

การทำงานในอนาคตนั้น การสื่อสารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะในอนาคตข้อมูลข่าวสารข้อมูลถือว่าเป็นทรัพยากร หรือเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยในปัจจุบันการสื่อสารภายในองค์กรไม่สามารถสื่อสารได้เพียงช่องทางใดช่องทางหนึ่ง หรือเน้นให้แก่ผู้รับสารเพียงผู้เดียว เพราะในปัจจุบันการสื่อสารสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต สามารถเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างองค์กรและบุคลากรโดยใช้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มาเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนทั้งภายในภายนอกองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงท่ามกลางโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังต้องมีการคิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกส่วน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอาชีพต้องเข้าไปแก้ปัญหาให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ได้อย่างเข้าใจ ซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication) จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างช่องทางการสื่อสาร และการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น การเสนอแนะ เพื่อสร้างกรอบความเข้าใจให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันขององค์กรซึ่งการสื่อสารในองค์กรนั้นมีวิธีการดำเนินงานที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สถานการณ์ วัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะการทำความเข้าใจ ในเรื่องของแนวนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กร อันจะส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลขององค์กรที่สูงขึ้น (Harvard Business Essentials Series, 2003) ทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมระบบการสื่อสารที่ดี สรรหาองค์ความรู้และคอร์สเรียนใหม่ ๆ มาพัฒนาศักยภาพพนักงาน (Recruiting new knowledge and courses to develop employee potential) ซึ่งบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ในการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีต่างๆ มาช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาความก้าวหน้าอยู่เสมอ ๆ ทั้งในส่วนของทักษะในการทำงาน ตลอดจนทักษะอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ, ทักษะในการบริหารงาน, ทักษะในการนำเสนอ เป็นต้น

3. การสร้างระบบความน่าเชื่อถือ (Credibility)

การสร้างความเชื่อถือ (Trust) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากร ให้เกิดความเชื่อใจอันจะนำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่น ลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงในการต่อต้านอันจะนำไปสู่ความแตกแยกให้กับองค์กรและตัวบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร ซึ่งในที่นี่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำไปสู่การตอบสนองต่อผู้นำหรือองค์กร ทั้งนี้รวมไปถึงการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรและความเชื่อจากคนหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืนในการสร้างความรู้ความสามารถ (Competence) และคุณลักษณะ (Character) ของบุคลากรที่ต้องการให้เป็น (David E. Guest, 2011) เพราะในการทำงานความเชื่อถือเป็นคุณสมบัติของผู้นำในการบริหารจัดการภายในองค์กร การบังคับบัญชาโดยเฉพาะผู้บริหารที่กำลังเข้าสู่ผู้สูงอายุและกำลังจะเกษียณตัวลง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างกลไกการทำงานในองค์กรเพื่อสร้างนักบริหารหรือผู้นำที่ดีในรุ่นถัดไป โดยคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพให้ตรงกับความสามารถและมอบหมายงานให้ โดยมีการตรวจสอบเป็นระยะ และสร้างความเชื่อมั่น มั่นใจให้กับผู้ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการรายงาน ประเมินผลเป็นระยะเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ ทั้งนี้นอกจากตัวผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวบุคลากรแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในทุกระดับ เพราะถ้าหากคนในองค์กรมีความตระหนักรู้และให้คุณค่ากับความเชื่อถือต่อทั้งบุคลากรและองค์กรแล้วนั้น จะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ดำเนินไปด้วยความสุข เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลโดยที่ไม่ต้องสร้างกฎระเบียบขึ้นมาควบคุมการทำงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงระบบโครงสร้างองค์กรก็เป็นไปในลักษณะยืดหยุ่น โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เน้นการส่งเสริมอำนาจให้กับบุคลากรในทุกส่วนมากขึ้น เนื่องจากในอนาคตสัดส่วนโครงสร้างประชากรที่เป็นรุ่นใหม่จะก้าวขึ้นมามากขึ้น เพราะฉะนั้นต้องอาศัยความร่วมมือ ความเชื่อมั่นจากตัวผู้บริหารทั้งรุ่นใหม่และรุ่นที่กำลังจะขึ้นมาในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร และการสร้างการยอมรับเชื่อใจจากตัวบุคลากร ให้องค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้ความไว้วางใจเป็นฐานในการผสมผสานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (วนิดา พรพิรุฬห์, 2547)

4. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creation)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและมีความเป็นอย่างมากในโลกของการแข่งขันธุรกิจ โดยเฉพาะบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องส่งเสริมบุคลากรและองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรสามารถมีนวัตกรรม กระบวนการแก้ไขแก้ปัญหาคับที่ซับซ้อนได้ และที่

สำคัญนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันและดึงดูดแก่บุคลากร โดยบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องสร้างบรรยากาศ และเสริมสร้างวิธีการที่ช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร และองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการการให้คุณค่าและรางวัลสำหรับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและสร้างความผูกพันไปในเวลาเดียวกัน เช่น การแข่งขันนวัตกรรมภายในองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมขึ้นมาได้ เพื่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ มาใช้ในกระบวนการทำงาน และถ่ายทอดสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้ดำเนินเข้ากับกระบวนการทำงานประจำวัน เพื่อให้บุคลากรกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหันมาใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาบุคลากรร่วมกับเทคโนโลยีในอนาคต ในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เปลี่ยนแปลงแนวทางการสร้างความผูกพันพนักงานขององค์กรที่เคยทำมาในอดีต โดยข้อมูลนี้มาจากรายงานการสำรวจความคิดเห็นของ Korn Ferry (2018) การใช้ให้ AI เข้ามาช่วยคัดกรองจำนวนของผู้สมัคร โดยใช้เป็นตัวช่วยในการเก็บเป็นฐานข้อมูลบุคลากรเก่า หรือผู้ที่เคยมาสมัครงานแล้ว สามารถใช้ให้ AI ติดตามกลับไป ซึ่งช่วยให้ผู้สมัครเกิดความรู้สึกประทับใจเนื่องจากผู้สมัครสนใจในองค์กรอยู่ก่อนแล้วจึงทำการสมัครซึ่งการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานเก็บข้อมูล คอยติดตามสามารถสร้างความผูกพันให้กับองค์กร และยังสามารถมาช่วยในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่และปัจจุบันในการสร้างหลักสูตรการพัฒนาให้เหมาะสมในแต่ละบุคคล (Personalize Service) ที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ของคนซึ่งส่งเสริมความผูกพันให้แก่องค์กร โดยการเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล รวมไปถึงการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการทำนายแนวโน้มการลาออกของบุคลากร ทำให้สามารถหาช่องว่าง (Gap) ในการพัฒนาและช่วยหาวิธีในการความผูกพัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศ เช่น Google ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบสถานที่ทำงาน และสร้างความผูกพันให้พนักงานอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นต้นแบบที่ทำให้บริษัทอื่น ๆ ที่มีการตกแต่งสถานที่อย่างสวยงามมีชีวิตชีวา และสิ่งที่สร้างการจดจำมาก ๆ ก็คือการยกเอาสไลด์เดอร์เครื่องเล่นเด็กขนาดใหญ่มาไว้ในสถานที่ทำงานให้พนักงานลื่นลงมาแทนการใช้บันไดทำให้การทำงานสนุกคลายเครียดขึ้นได้และทำให้ระดับความผูกพันของบริษัทแห่งนี้อยู่ในระดับสูง

5. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนซึ่งต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกันกับบุคลากรในองค์กรตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงโครงสร้างองค์กร เพราะฉะนั้น บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นองค์กรใดที่สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเชื่อมั่นและการทำงานที่ไม่แบ่งพรรคพวก ก็จะช่วยให้การดำเนินงานง่ายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องขอความร่วมมือ หรือติดต่อประสานงานต่าง ๆ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการเป็น กระบวนกร (Moderator) ในการสร้างกระบวนการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าหากัน (Eugene F McKenna and Nic Beech, 2014) หากความร่วมมือ (Commonality) ในองค์กร สร้างความตอกย้ำความทรงจำ

(Replicating Memories) โดยบริษัทซัมซุงเป็นตัวอย่างที่เหมาะสมความสำเร็จจากการใช้ความร่วมมือในการนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน กับบริษัทที่เป็นคู่แข่งอย่างบริษัทโซนี่จนสามารถเหนือกว่าบริษัทโซนี่ได้ โดยใช้การหาคู่แข่งที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน และสร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ต้องการจะเหนือกว่าคู่แข่งจนประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการสร้างโครงสร้างองค์กร ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานให้เหมาะสมกับองค์กร ในการการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่องค์กรเน้นการแข่งขันเชิงนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ โดยการทำงานแบบ Agile (Samuel C. Certo, 2000) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากร ที่มีแนวโน้มมีความนิยมในอนาคต โดยเฉพาะวิธีการที่เรียกว่าการทำงานแบบ Scrum ซึ่งในวิธีการทำงานที่แตกต่างการทำงานแบบดั้งเดิม โดยเป็นกระบวนการและให้ความสำคัญกับระบบเอกสาร ระบบสายบังคับบัญชาน้อยลง โดยเน้นไปยังผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น โดยตั้งอยู่บนฐานแนวคิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลง โดยไม่มีการทำงานหรือยึดติดกับ Gantt Chart ใช้ระบบความการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน (Empower) สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติร่วมกัน โดยลงมือใช้งาน และแก้ไขไปในเวลาเดียวกันมากกว่าการวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ เพราะฉะนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความเข้าใจ (Understanding) ทราบลักษณะพื้นฐานขององค์กร รู้จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องเข้าไปสร้างบรรยากาศในการในการทำงานร่วมกัน รวมถึงเข้าไปรับฟัง ข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดการตั้งคำถาม ให้ความสนใจ (Curiosity) ให้ความใส่ใจ (Empathy) เปิดใจยอมรับ (Open Mind) ต่อองค์กร เพื่อที่จะเสริมการทำงานร่วมกันได้ในโลกยุคอนาคต

บทสรุป

จากประเด็นความท้าทายในอนาคตไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการแข่งขันของโลกในยุคดิจิทัลที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทั้งในการผลิตและบริการ รูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัลที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาขยายขีดความสามารถในการทำงานของผู้คนมากขึ้น และโลกที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่มีผู้สูงอายุเพิ่มซึ่งจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยอย่างไร และการสร้างความผูกพันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้น จากประเด็นที่เข้ามาท้าทายบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานไม่ว่าจะเป็น 1. ความเข้าใจในบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Comprehension) ในการคัดสรรเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่มาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมาช่วย 2. การสื่อสาร (Communication) ที่ใช้การมาของเทคโนโลยีรูปแบบใหม่มาพัฒนาศักยภาพพนักงาน ทั้งในการอบรมออนไลน์รวมถึงการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กร 3. การสร้างระบบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เน้นการส่งเสริมอำนาจให้กับบุคลากรในทุกส่วนมากขึ้นสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creation) มาช่วยในการสร้างสรรค์บรรยากาศและความผูกพันขององค์กร 5. การทำงานร่วมกัน

(Collaboration) โดยใช้การจัดการร่วมสมัยและเทคโนโลยีสร้างกระบวนการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าหากัน ดังนั้น บทบาทเหล่านี้ช่วยสร้างประโยชน์งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหนึ่งใน การขับเคลื่อนการดำเนินงาน ให้องค์กรสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง และสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรในการบริหารงานเชิงรุก (Proactive Approach) นำไปสู่การสร้างความรู้ความเข้าใจ พัฒนาสมรรถนะของตนเอง ในการมองภาพอนาคต ถึงแนวโน้มในการทำงานที่จะเกิดขึ้นและแนวทางในการรับมือ แก้ไขและพัฒนาต่อโลกอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจรรุวรรณ ยอดระฆัง. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พัชนี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. (2553). *Modern Management*. กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- วนิดา พรพิรุฬห์. (2547). *การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัท ญี่ปุ่น กับบริษัทอเมริกาในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาญี่ปุ่นศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภณีย์วิจิตรเศรษฐกิจและจตุรกีจนาคารไทยพาณิชย์. (2560). In Focus: มองเศรษฐกิจไทยในยุค Trump นำโลก. *Outlook, ไตรมาส 1/2017*.
- Certo, S.C. (2000). *Modern Management: Diversity, quality ethics, and the global environment*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Chen, L. and Naughton, B. (2011). The Emergence of Chinese Techno-Industrial Policy. *Megaprojects to Strategic Emerging Industries, 2003-2011*, 1-27.
- Ferry, K. (2018), *Global Survey: Artificial Intelligence (AI) Reshaping the Role of the Recruiter*. Retrieved from <http://ir.kornferry.com/putting-ai-its-place-artificial-intelligence-should-be-part>
- Goparaju, S. (2014). Impact of Advanced Technologies on HR 2014. *Business Manager*, 17(1), 5-7.
- Guest, D. E. (2011). Human Resource Management and Performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Harvard Business Essentials Series. (2003). *Managing change and transition*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- McKenna, E. F., & Beech, N. (2014). *Human Resource Management-A concise analysis*. (3rd ed.). New York: Pearso.