

บทความรับเชิญ

โลกปั่น คนเปลี่ยน งานแปลก วิธีการทำงานแบบใหม่:

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะปรับตัวอย่างไรให้อยู่รอด?*

HOW CAN HR SURVIVE IN THE VOLATILITY, UNCERTAINTY,
COMPLEXITY, AND AMBIGUITY (VUCA) WORLD?

ดร.จำเนียร จวงตระกูล (DBA., Ph.D.)

ศาสตราจารย์พิเศษฯ ประจำมหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์ ประเทศเกาหลีใต้

Email: professordrj@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะทบทวนผลกระทบของความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: VUCA) ของสถานการณ์โลกปัจจุบัน ที่มีต่อภาระหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังเพื่อค้นหาว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์ใดบ้างในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การศึกษาใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมโดยนำเสนอปัจจัยที่กระทบต่อภาระหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการทั่วไปจำนวนแปดประการ ซึ่งนำไปสู่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะจำนวนห้าประการ และกลยุทธ์เจ็ดประการที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจนำไปใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สถานะของโลกที่มีความผันผวน ไร้ความแน่นอน อีกทั้งยังมีความสลับซับซ้อนและคลุมเครือในปัจจุบันและอนาคต

คำสำคัญ: ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ

ความท้าทาย ผลกระทบ กลยุทธ์ งานทรัพยากรมนุษย์ ความอยู่รอด

* ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการเรียนการสอนหัวข้อเรื่อง “แนวโน้มใหม่ของงาน ทรัพยากรมนุษย์ (New Trend in HR)” วิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะบริหารศาสตร์, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 15 กันยายน 2562.

Keywords: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Challenges, Impact, Strategy, Human Resource, Survive

Abstract

This paper reviews the impact of Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA) of the world on human resource (HR) functions and HR departments. It also seeks to find out what strategies HR departments should apply to be able to survive in the VUCA world. A literature review is included to understand the VUCA world and its impact on HR functions in general. Specific impacts on HR departments and strategies to overcome those impacts are identified. The paper presents eight factors of trends that may have a strong impact on the HR functions and five specific factors that may impact HR departments. Seven strategies to be implemented by HR departments are identified in order to be able to survive in the VUCA world.

บทนำ

โลกในปัจจุบันนี้มีความผันผวนและปั่นป่วนเป็นอย่างมากอันเป็นผลมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อเนื่องมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีจนกระทั่งถึงปัจจุบันซึ่งก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่สี่ (Schwab, 2016) ซึ่งจะมีการนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงานก่อให้เกิดความผันผวน (Volatility) ต่างๆ มากมายในโลกเกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในทุกด้านของชีวิตและการทำงาน มีความสลับซับซ้อน (Complexity) สูงมากยิ่งขึ้นไม่ว่าเราจะทำอะไรก็ตาม อีกทั้งยังมีความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดความยากลำบากในการตัดสินใจและยากแก่การที่แยกแยะว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่เพราะทุกสิ่งทุกอย่างมีความเชื่อมโยงกันไปทั้งโลกหรือที่เรียกว่าเป็นโลกแห่งความผันผวนไร้ความแน่นอนเต็มไปด้วยความสลับซับซ้อนและคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: VUCA) (Lawrence, K. 2013. Online: retrieved 3 September 2019) ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน ตลอดจนความคลุมเครือต่างๆ นี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการงานซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของคนเป็นอย่างมาก

ในขณะที่เดียวกันก็เกิดผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมากเช่นกัน ทำให้ต้องมีการปรับตัวกันอย่างขนานใหญ่เพื่อให้สามารถอยู่รอดและดำรงอยู่ต่อไปได้ งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของธุรกิจเนื่องจากองค์การธุรกิจหรือองค์การใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องใช้คนในการปฏิบัติงาน แต่การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีแนวโน้มที่เห็นได้ชัดจนว่าได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intellectual: AI) ต่างๆ ซึ่งบางส่วนนำเข้ามาช่วยคนทำงานและบางส่วนนำเข้ามาทำงานแทนที่คนหรือทำงานร่วมกับคนมากขึ้น ทำให้คนต้องปรับตัวอย่างขนานใหญ่เช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการดำรงชีวิตและการทำงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นงานที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญในการดำเนินการ ซึ่งทำให้ภาระงานและภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวหลายด้าน รวมทั้งต้องมีการแปลงโฉมงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Transformation) (Hans, S. 2019. Online: retrieved 3 September 2019) ด้วย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก VUCA นี้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีข้อค้นพบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก (Volini, E., Ocean, P., Stephan, M., and Walsh, B. 2017. Online: retrieved 3 September 2019) มิเช่นนั้นอาจจะไม่สามารถก้าวตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ จึงเกิดข้อวิตกกังวลว่างานด้านทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะอยู่รอดหรือไม่ และเมื่อเกิดสถานการณ์ที่โลกปั่น คนเปลี่ยน งานแปลก วิธีการทำงานแบบใหม่เกิดขึ้นอย่างมากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะปรับตัวอย่างไรให้อยู่รอด? อันเป็นที่มาสำคัญของการเขียนบทความนี้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาโดยการทบทวนว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะปรับตัวอย่างไรให้อยู่รอดและมีส่วนช่วยให้ธุรกิจหรือองค์การอยู่รอดได้? สารสำคัญของบทความประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะความผันผวนไร้ความแน่นอนที่มีความสลับซับซ้อนและคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: VUCA) ความท้าทายหรือผลกระทบจาก VUCA ที่มีต่องานทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์เพื่อเอาชนะความท้าทายจาก VUCA รวมทั้งสรุปและเสนอแนะ

แนวคิดเกี่ยวกับ VUCA

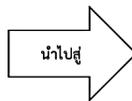
คำว่า VUCA เป็นอักษรย่อ มาจากการใช้อักษรตัวแรกของแต่ละคำคือ Volatility (ความผันผวน) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Complexity (ความสลับซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) (Kleiman, L. 2018. Online: retrieved 1 September 2019) คำว่า VUCA นี้มีต้นกำเนิดจากวิทยาลัยการสงครามของกองทัพบก สหรัฐอเมริกา (U.S. Army War College) ในช่วงหลังสงครามเย็นซึ่งอยู่ในช่วงปี 1946-1991 (Blackmore, E. nd. Online: retrieved 3 September 2019) โดยได้กำหนดคำนี้ขึ้นมาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 s (Lawrence, K. 2013. Online, retrieved 3 September 2019) ซึ่งในบทความนี้จะขอลดความคำเต็มภาษาอังกฤษ เป็นภาษาไทยว่าเป็นภาวะของโลกที่เต็มไปด้วย ความผันผวน ไร้ความแน่นอนที่มีความสลับซับซ้อนและคลุมเครือ สำหรับคำอธิบายภาษาไทยเพิ่มเติมจากนี้สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก พสุ เดชะรินทร์ (2560. Online: สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2562) และ ประสาท มีแต้ม (2560. Online: สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2562)

สภาวะ ความผันผวน ไร้ความแน่นอนที่มีความสลับซับซ้อนและคลุมเครือ หรือ VUCA นี้มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อผนวกเข้ากับการใช้นวัตกรรมแบบล้างผลาญ (Disruptive Innovation) (Christensen, 1997; Christensen. nd. Online: retrieved 3 September 2019) และการใช้เทคโนโลยีแบบล้างผลาญ (Disruptive Technology) (Christensen, 1997; Smith, T. 2019. Online: retrieved 3 September 2019) และการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่สี่ (Schwab, 2016) แล้วจึงจะมีผลกระทบต่อโลก และชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์และงานต่างๆ รวมทั้งงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วย (Sullivan, J. nd. Online: retrieved 3 September 2019) ดังจะได้นำเสนอต่อไป

ผลกระทบของ VUCA ต่องานทรัพยากรมนุษย์

ผลกระทบของสภาวะ ความผันผวน ไร้ความแน่นอน ที่มีความสลับซับซ้อน และคลุมเครือ หรือ VUCA ต่องานทรัพยากรมนุษย์นั้น Sullivan (nd. Online, retrieved 3 September 2019) ได้นำเสนอไว้แปดประการ ดังแสดงในภาพที่ 1

โลกแห่ง VUCA
V = ความผันผวน
U = ความไม่แน่นอน
C = ความสลับซับซ้อน
A = ความคลุมเครือ



ผลกระทบของ VUCA ต่องานทรัพยากรมนุษย์
1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับตัวให้เข้ากับ VUCA และเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน (HR must be adaptive... to meet the VUCA world... and the changing nature of work)
2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นที่การเพิ่มขึ้นของผลกระทบต่อธุรกิจและผลิตภาพของกำลังแรงงานและนวัตกรรม (A focus on increasing Business Impacts of HR Workforce productivity Innovation)
3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนไปใช้แบบจำลองที่ขับเคลื่อนโดยข้อมูลซึ่งใช้เพื่อเมตริกการคาดการณ์เพื่อทำงานแบบมองไปข้างหน้า (HR will shift to a data-driven model that uses predictive metrics to become "forward looking")
4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนไปใช้แบบจำลองที่ปรึกษาภายในที่ทำงานแบบมองไปข้างหน้า (HR must shift to a proactive internal consulting firm model)
5. ผู้บริหารในสายงานจะทำงานทรัพยากรมนุษย์เองเกือบทั้งหมด (Managers will do most HR work)
6. จะต้องนำเอารีวิวการวางแผนให้งานล้าสมัยมาใช้ในทุกด้านของงานทรัพยากรมนุษย์ (Planned obsolescence must be implemented in all areas of HR)
7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานด้วยความเร็วเท่ากับสายงานอื่นในองค์กร (HR must match the speed maintained by the rest of the organization)
8. การเรียนรู้อย่างรวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็นทั่วทั้งองค์กร (Rapid learning is required throughout the organization)
(Sullivan. nd. Online, retrieved 3 September 2019)

ภาพที่ 1 : ผลกระทบของ VUCA ต่องานทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : สร้างภาพจากข้อมูลใน Sullivan. nd. Online, retrieved 3 September 2019.

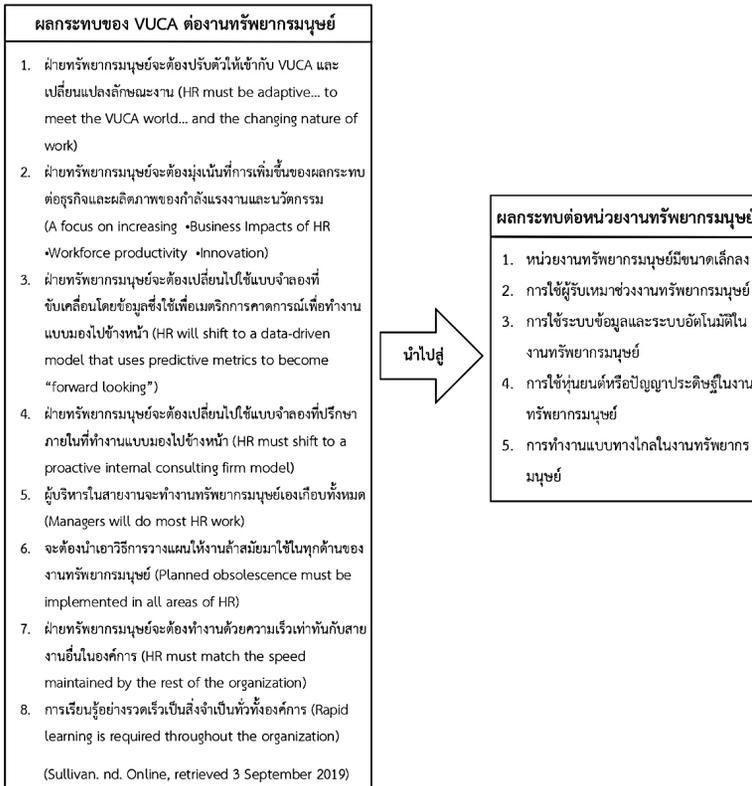
จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าสถานการณ์ VUCA คือสภาวะที่มีความผันผวน ไร้ความแน่นอน มีความสลับซับซ้อนและคลุมเครือ มีผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์แปดประการ (Sullivan. nd. Online, retrieved 3 September 2019) สรุปได้ดังต่อไปนี้คือ (1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับตัวให้เข้ากับ VUCA และเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน (“HR must be adaptive... to meet the VUCA world... and the changing nature of work”) (2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นที่การทำผลงานในส่วนที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและผลิตภาพของกำลังแรงงานและนวัตกรรมให้เพิ่มมากขึ้น

(“A focus on increasing • Business Impacts of HR • Workforce productivity • Innovation”) (3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนไปใช้แบบจำลองที่ขับเคลื่อนโดยข้อมูลซึ่งใช้เพื่อทำเมตริกการคาดการณ์เพื่อทำงานแบบมองไปข้างหน้า (“HR will shift to a data-driven model that uses predictive metrics to become ‘forward looking’”) (4) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนไปใช้แบบจำลองที่ปรึกษาภายในที่ทำงานแบบมองไปข้างหน้า (“HR must shift to a proactive internal consulting firm model”) (5) ผู้บริหารในสายงานจะทำงานทรัพยากรมนุษย์เองเกือบทั้งหมด (“Managers will do most HR work”) (6) จะต้องนำเอาวิธีการวางแผนให้งานล้าสมัยมาใช้ในทุกด้านของงานทรัพยากรมนุษย์ (“Planned obsolescence must be implemented in all areas of HR”) (7) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานด้วยความเร็วเท่ากับสายงานอื่นในองค์กร (“HR must match the speed maintained by the rest of the organization”) (8) การเรียนรู้อย่างรวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็นทั่วทั้งองค์กร (“Rapid learning is required throughout the organization”)

ผลกระทบของ VUCA ดังกล่าวนี้ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวอย่างมาก ทั้งภาระหน้าที่งานและภารกิจ รวมทั้งวิธีการทำงานและการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเรียนรู้และปรับตัวทักษะและสมรรถนะของตนให้ทันหรือล้ำหน้าการเปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็นขององค์กรได้ ผลกระทบต่างๆ ของ VUCA ดังกล่าวนี้อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรงหลายประการ ดังจะได้นำเสนอต่อไป

ผลกระทบต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

การทำงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับผลกระทบจาก VUCA แปรประการ (Sullivan. nd. Online, retrieved 3 September 2019) ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น ผลกระทบต่างๆ ดังกล่าวนี้ย่อมมีผลกระทบต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ด้วยดังแสดงในภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 : ผลกระทบต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: สร้างภาพจากข้อมูลใน Sullivan. nd. Online, retrieved 3 September 2019.

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าผลกระทบต่างๆ จาก VUCA ที่มีต่องานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งแปดประการ (Sullivan. nd. Online, retrieved 3 September 2019) อาจก่อผลกระทบที่สำคัญต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ห้าประการดังต่อไปนี้

ประการแรก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีขนาดเล็กลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้อย่างกว้างขวางทำให้งานที่ต้องกระทำด้วยคนลดน้อยลงทำให้ความจำเป็นที่จะต้องจ้างคนเข้ามาทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ในจำนวนที่น้อยลง หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก แต่จะต้องมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง การใช้ผู้รับเหมาช่วงงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากลักษณะงาน และกระบวนการรวมทั้งวิธีการทำงานต่างๆ เปลี่ยนไปตามเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยทำให้ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีขนาดเล็กลง จึงต้องใช้วิธีการจ้างผู้รับเหมาภายนอก (Outsource) ให้มาทำงานด้านต่างๆ ของงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจมีการตัดงานบางส่วน ออกไปให้ผู้รับเหมาทำแทน ในบางบริษัทอาจให้ผู้รับเหมาภายนอกรับเหมางานของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปทำทั้งหมดเลยก็ได้

ประการที่สาม การใช้ระบบข้อมูลและระบบอัตโนมัติในงานทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันมีข้อมูลจำนวนมากแต่ก็สามารถจัดระบบข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์ให้ทำหน้าที่ คำนวณและกลั่นกรองงานให้ได้และสามารถเรียกมาใช้เพื่อเป็นฐานในการตัดสินใจได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ระบบอัตโนมัติเข้ามาทำงานส่วนต่างๆ ของงานทรัพยากรมนุษย์ แทนการใช้คนทำงานเหล่านั้นได้อีกด้วย

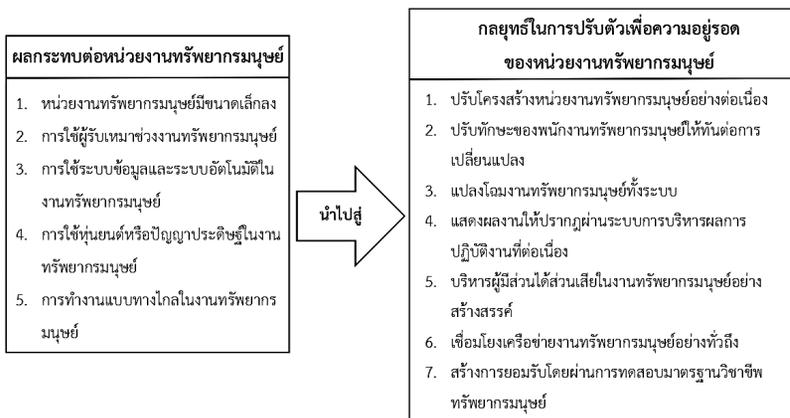
ประการที่สี่ การใช้หุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์ในงานทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถของหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์มีมากมาย ทั้งในด้านของความเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ งานส่วนต่างๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านล้วนสามารถนำ หุ่นยนต์เข้ามาทำแทนคนได้

ประการที่ห้า การทำงานแบบทางไกลในงานทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการประหยัดและมีประสิทธิภาพ ลดการเดินทางไปมา เช่น มีผู้บริหารงานทรัพยากร มนุษย์ที่สำนักงานใหญ่เพียงไม่กี่คนก็สามารถทำงานต่างๆ แบบทางไกลโดยผ่านเทคโนโลยี ที่ล้ำสมัยได้

ผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวอย่างมาก โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อความอยู่รอดของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรด้าน ทรัพยากรมนุษย์ และความอยู่รอดขององค์กรด้วย ดังจะได้นำเสนอต่อไป

5. กลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

ดังที่ได้นำเสนอข้างต้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ VUCA ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวอย่างมากโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 : กลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ประกอบด้วยกลยุทธ์เจ็ดประการ ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

ประการแรก การปรับโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยปรับโครงสร้าง และงานรวมทั้งบุคลากรให้เข้ากับหรือนำการเปลี่ยนแปลงให้ได้อยู่ตลอดเวลา

ประการที่สอง การปรับทักษะของพนักงานทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากการปรับโครงสร้างแล้วคนที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องปรับทักษะของตน (Reskill) ให้พร้อมรับหรือนำการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยใช้การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ประการที่สาม การแปลงโฉมงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ เพื่อให้สามารถก้าวทันและนำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำการแปลงโฉมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ โดยเริ่มจาก HR Digitization คือการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานทรัพยากรมนุษย์ที่ทำด้วยมือไปเป็นระบบอัตโนมัติ แล้วก้าวไปสู่ HR Digitalization คือการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ระบบอัตโนมัติ แล้วเกิดการแปลง

โฉมคือ HR Transformation คือการทำงานด้วยระบบอัตโนมัติจนกลายเป็นองค์การที่มีความพร้อมสูงสามารถตอบสนองหรือรับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (จำเนียร จวงตระกูล, 2562; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009)

ประการที่สี่ การแสดงผลงานให้ปรากฏผ่านระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น (จำเนียร จวงตระกูล, 2553; Armstrong, 2008) โดยแสดงผลงานให้ปรากฏและเป็นที่ยอมรับและได้รับแต่งตั้งเป็นหนึ่งในกรรมการของบริษัท หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นกรรมการบริหารของบริษัท ทั้งนี้วิธีการหนึ่งก็คือการใช้ระบบการบริหารผลงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และนำเสนอผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่รับรู้รับทราบอย่างทั่วถึงและมีความเชื่อมโยงกับการบริหารผลงานของบริษัททั้งระบบ

ประการที่ห้า การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานทรัพยากรมนุษย์อย่างสร้างสรรค์ งานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการและผู้บริหารในสายงานฝ่ายต่างๆ ขึ้นไปถึงกรรมการผู้จัดการ ประธานกรรมการ และผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกอีกด้วย เช่น ผู้แทนสหภาพแรงงาน เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนในการทำงานให้บังเกิดผล (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012)

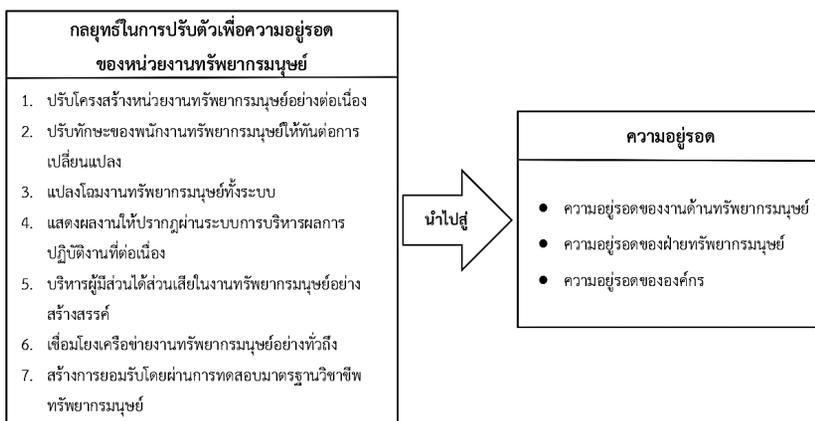
ประการที่หก การเชื่อมโยงเครือข่ายงานทรัพยากรมนุษย์อย่างทั่วถึง งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต้องมีเครือข่ายอย่างกว้างขวางทุกระดับและทุกภาคส่วน เช่น ชมรม สมาคม ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งระดับอนุภูมิภาคคือ ASEAN ระดับภูมิภาค คือ Asia and the Pacific (APFHRM) (APFHRM. nd. Online: retrieved 26 September 2019) และในระดับโลก ซึ่งมี World Federation of People Management Associations (WFPMA) (WFPMA. nd. Online: retrieved 26 September 2019) เป็นศูนย์กลาง เครือข่ายต่างๆ เหล่านี้มีประโยชน์หลายด้าน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสนับสนุนด้านต่างๆ ในการทำงาน

ประการที่เจ็ด การสร้างการยอมรับโดยผ่านการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์ แม้ว่างานทรัพยากรมนุษย์จะไม่มีกฎหมายรองรับการเป็นวิชาชีพ

แต่สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้ริเริ่มดำเนินการจัดตั้งสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ส่งเสริมและจัดทำมาตรฐานวิชาชีพและทำการทดสอบและให้การรับรองผู้ที่ผ่านการทดสอบโดยออกประกาศนียบัตรและหนังสือรับรองคุณวุฒิวิชาชีพให้ ต่อมาได้ร่วมกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จัดทำมาตรฐานอาชีพครบทุกด้านและทุกระดับ เป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพขึ้นเป็นมาตรฐานระดับชาติ และมีการตั้งสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ ทรัพยากรบุคคลประเทศไทย (Thailand HRCI) ขึ้นมาทำหน้าที่ทำการทดสอบและมีการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ โดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดนายกรัฐมนตรี เพื่อสร้างการยอมรับและเป็นเครดิตของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ผู้ที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงสมควรผ่านการทดสอบและได้รับใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ ดังกล่าวนี้ (Joungtrakul, Na-Nan, & Sanamthong, 2018)

สรุปและเสนอแนะ

1. **สรุป** จากการศึกษาครั้งนี้พอจะสรุปได้ว่าความผันผวนความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือของโลก (VUCA) ก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่องานด้านทรัพยากรมนุษย์แปดประการ ดังภาพที่ 1 ทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ห้าประการ ดังภาพที่ 2 จากผลกระทบที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รับนี้นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เจ็ดประการ ดังภาพที่ 3 ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เพื่อปรับตัวให้สามารถอยู่รอดได้เจ็ดประการ ดังภาพที่ 4 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 : การใช้กลยุทธ์ในการปรับตัวของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อความอยู่รอด

จากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่า VUCA ซึ่งเป็นสถานการณ์ของโลกที่ปั่นป่วนที่ก่อให้เกิดความผันผวน (Volatility) ต่างๆ มากมายในโลก เกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในทุกด้านของชีวิตมนุษย์และการทำงานมีความสลับซับซ้อน (Complexity) สูงมากยิ่งขึ้นไม่ว่าเราจะทำอะไรก็ตามอีกทั้งยังมีความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดผลกระทบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งถ้าหากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งเจ็ดประการไปใช้ก็จะส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ของ VUCA ได้ดีขึ้นทำให้สามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้ยังจะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อีกด้วย

2. ข้อเสนอแนะ

(1) เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือนำการเปลี่ยนแปลงได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะได้นำประเด็นต่างๆ ที่ได้นำเสนอไว้ไปที่การศึกษาเพิ่มเติม และใช้ปฏิบัติเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้โลกปัจจุบันและอนาคตที่มีความผันผวน (Volatility) ต่างๆ ที่ทำให้โลกเกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในทุกด้านของชีวิตและการทำงานทำให้มีความสลับซับซ้อน (Complexity) สูงและเกิดความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นอย่างมาดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในปัจจุบันนี้

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารทุกระดับในองค์กรรวมทั้งฝ่ายลูกจ้างและสหภาพแรงงานตลอดจนหน่วยงานราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสังคมควรให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งปวงที่ได้นำเสนอไว้นี้และให้ความร่วมมือสนับสนุนให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงหรือนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีส่วนช่วยในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะโลกที่ผันผวนปั่นป่วนดังที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันนี้

เอกสารอ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด: กรุงเทพมหานคร.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2562). การแปลงโฉมงานบริหารทรัพยากรมนุษย์: ทำเพื่ออยู่หรืออยู่เพื่อล้มสลาย! เอกสารประกอบการเรียนการสอนหัวข้อเรื่อง “เทคโนโลยีในการแปลงโฉมงานทรัพยากรมนุษย์ (Technology for HR Digitalization)” วิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์, คณะบริหารศาสตร์, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. 15 กันยายน 2562.
- ประสาธน์ มิแต้ม (2560). โลกในสถานการณ์ VUCA: เราจะปล่อยให้โลกนี้สิ้นหวังไม่ได้เด็ดขาด! Online: <https://mgronline.com/daily/detail/9600000014912>: สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2562.
- พสุ เดชะรินทร์ (2560). โลกของ VUCA. Online: <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640542>: สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2562.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (4 ed.). London: Kogan Page.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Joungtrakul, J., Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2018). Human resource professional certification in Thailand. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 4(4), 467-481.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- APFHRM. nd. Online: <http://www.apfhrm.com/>: retrieved 26 September 2019.
- Blackmore, E. nd. What was the Cold War? Online: <https://www.nationalgeographic.com/culture/topics/reference/cold-war/>: retrieved 3 September 2019.
- Christensen, C. M. nd. Disruptive Innovation in The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed. Online: <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/disruptive-innovation>: retrieved 3 September 2019.
- Hans, S. 2019. HR Digital Transformation: Definition, Needs, Stages, and Steps. Online: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/hr-digital-transformation-definition-need-stages-and-steps/>: retrieved 3 September 2019.
- Kleiman, L. 2018. Getting Control of the VUCA World: Volatile, Uncertain, Ambiguous and Complex. Online: <https://hrtopics.com/getting-control-vuca-world/>: retrieved 1 September 2019.

- Lawrence, K. 2013. Developing Leaders in a VUCA Environment. UNC Executive Development. Online: <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>: retrieved 3 September 2019.
- Smith, T. 2019. Disruptive Technology. Online: <https://www.investopedia.com/terms/d/disruptive-technology.asp>: retrieved 3 September 2019.
- Sullivan, J. nd. The Future of HR. Online: <https://www.slideshare.net/drjohnsullivan/04-05-27-15-future-of-hr-tlnt-webinar-55-min-59slv15-aqs-for-site>: retrieved 3 September 2019.
- Volini, E., O'cean, P., Stephan, M., and Walsh, B. 2017. Digital HR: Platforms, people, and work. Online: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>: retrieved 3 September 2019.
- WFPMA. nd. Online: <https://www.wfpma.com/about>: retrieved 26 September 2019.