

การเปลี่ยนแปลงงานบริหารทรัพยากรมนุษย์: ทำเพื่ออยู่หรืออยู่เพื่อล่มสลาย!*

HUMAN RESOURCE TRANSFORMATION: HR HAS TO ADAPT OR COLLAPSE!

จำเนียร จวงตระกูล¹

Received 4 October 2019

Revised 24 December 2019

Accepted 27 December 2019

บทคัดย่อ

โลกปัจจุบันก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือหรือแรงคนมาสู่การใช้เทคโนโลยีแทนนำไปสู่วัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินกิจการและบริหารธุรกิจ เพื่อสร้างความพร้อมขององค์กรในการปรับตัวเพื่อตอบสนองวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง การปรับตัวขององค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลขององค์กรควบคู่ไปด้วย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนการกระทำหรือกระบวนการทำงานด้วยมือของคนและเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดของบุคคลการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลจึงเกี่ยวข้องกับคนทำงาน โดยจะต้องดำเนินการให้คนทำงานมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกรอบความคิดจากแบบกำหนดตายตัวไปสู่แบบเจริญเติบโตและก้าวไปสู่วัฒนธรรมดิจิทัล การที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้เป็นหน่วยงานดิจิทัลเพื่อเป็นผู้นำและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้เกี่ยวข้องสามารถพิจารณาดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเหตุการณ์ตามที่เหมาะสมต่อไป

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี ดิจิทัล ระบบอัตโนมัติ งานทรัพยากรมนุษย์

¹ ศาสตราจารย์พิเศษ ประจำมหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์ ประเทศเกาหลีใต้ E-mail: professordrjj@gmail.com



Abstract

The world is moving toward the digital world. Much of the work that was normally performed manually is being replaced by technology. Most of the business and government organizations are entering into a phase of digital transformation using new and usually disruptive technology in their day-to-day business. This transformation causes changes in the nature of and process of work in organizations. These changes cause people at all levels in an organization to adapt themselves to their new work environment. Since digital transformation is involved in changing the culture and mindsets of people to become aligned with the new digital environment, the Human Resource (HR) Department has a pivotal role to play in the process of change. In order to be able to align or lead the transformation, the HR Department has to transform itself first. Otherwise, it is facing the risk of being collapsed or outsourced. Thus, HR transformation is a must for the HR staff and HR Department. This paper aims to review the concept and process of HR transformation in order that all key stakeholder groups can use as a basis for consideration for HR transformation on their parts.

Keywords: Transformation, Technology, Digital, Digitalization, Human Resource Management

บทนำ

โลกปัจจุบันก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล ที่มีการนำเทคโนโลยีล้ำสมัยเข้ามาใช้ในองค์กร โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ทำด้วยมือไปสู่ระบบอัตโนมัติ อีกทั้งยังมีการนำหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intellectual: AI) เข้ามาช่วยในการทำงานบางส่วนและในบางกรณีนำมาใช้แทนคน ส่งผลให้ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเปลี่ยนอาชีพและการปรับทักษะ (Retraining and Reskilling) (จำเนียร, 2561) เพื่อให้คนสามารถทำงานต่อไปได้ในยุคอัตโนมัติ ดังที่ McKinsey and Company ได้นำเสนอไว้ (Illanes, Lund, Mourshed, Rutherford & Tyreman, 2018) สถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เช่น การเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ในประเทศไทย รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ Digital Government Development Agency (Public Organization) (ประวัติความเป็นมาของ สพร. - DGA, 2562) การเคลื่อนไหวในองค์กรภาคเอกชนมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562 บริษัท General Motors Thailand ประกาศเลิกจ้างพนักงานกว่า 300 คน เพื่อนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้แทนในอนาคต (Kapook, 2562) การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีผลต่อทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือการเปลี่ยนจากกระบวนการของงานที่ทำด้วยมือไปเป็นกระบวนการดิจิทัล (Digitization) แล้วก้าวไปสู่การแบบดิจิทัลซึ่งกระบวนการทำงานต่างๆ ทำด้วยระบบดิจิทัล (Digitalization) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)

คือ การใช้ระบบอัตโนมัติและการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ (Lalwani, 2019) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การมีผลกระทบต่อคนทุกระดับที่ทำงานอยู่ในองค์การ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ก่อนที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถเข้าไปมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้นั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Transformation) เสียก่อน หรืออย่างน้อยที่สุดก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย การเปลี่ยนแปลงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นวาระสำคัญเร่งด่วนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพราะถ้าหากไม่ดำเนินการแล้วก็มีความเสี่ยงสูงที่จะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ซึ่งอาจรวมถึงการจ้างเหมาผู้รับเหมาจากภายนอก (Outsource) ให้ดำเนินการแทนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่ศึกษาแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม โดยมีสาระสำคัญประกอบด้วย (1) แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ (2) ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ (3) กระบวนการการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ (4) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ (5) ความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานทรัพยากร มนุษย์ (6) วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (7) ผลของการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (8) กลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ (9) สรุป และ (10) เสนอแนะ

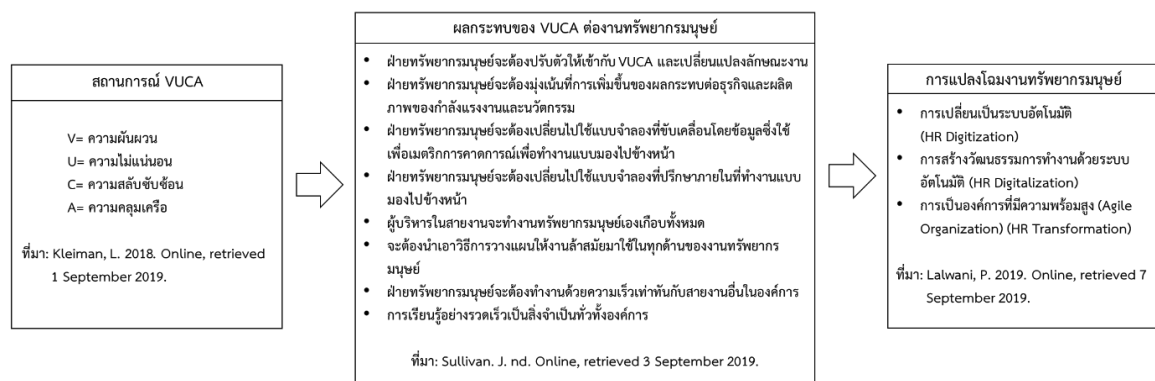
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลง (Transformation) หรือ การเปลี่ยนแปลงสู่ระบบอัตโนมัติ (Digital Transformation) ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญสามส่วนคือ เริ่มต้นจาก Digitization คือ การทำกระบวนการของงานที่เดิมนั้นเป็นการทำด้วยมือไปเป็นการทำด้วยระบบอัตโนมัติ ตามมาด้วยส่วนที่สองคือ Digitalization เป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ (Provide Digitalize Culture) ส่วนที่สามคือ Digital Transformation ประกอบด้วยทั้งสองส่วนที่กล่าวมา คือ การเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือเปลี่ยนเป็นการทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยระบบอัตโนมัติให้เกิดขึ้นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืนโดยไม่กลับไปทำงานตามกระบวนการเดิม ผลของการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานด้วยมือมาเป็นการทำงานด้วยระบบอัตโนมัติแล้วสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยระบบอัตโนมัตินี้ก่อให้เกิดเป็นองค์การที่ทำงานโดยใช้ระบบอัตโนมัติ เป็นองค์การที่ยกระดับเครื่องมืออัตโนมัติในการดำเนินงานในชีวิตการทำงานประจำวัน ก่อให้เกิดเป็นองค์การที่มีความพร้อม (Agile Organization) ที่จะปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Lalwani, 2019) จากความหมายของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบอัตโนมัติดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมากำหนดความหมายของการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009) หรือการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์สู่ระบบอัตโนมัติ (Lalwani, 2019) ได้ดังนี้คือการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทรัพยากรมนุษย์จากเดิมที่เป็น

การทำด้วยมือไปเป็นการใช้ระบบอัตโนมัติโดยผ่านขั้นตอนสามขั้นคือ (1) การทำกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบอัตโนมัติ แล้วสร้างวัฒนธรรมการทำงานทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบอัตโนมัติ ก่อให้เกิดองค์กร หรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้วยระบบอัตโนมัติแล้วนำไปสู่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้กล่าวโดยสรุป คือ “การเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบอัตโนมัติเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบอัตโนมัติและเป็นแบบขับเคลื่อนงานโดยข้อมูล” (Verlinden, n.d. Online, retrieved 8 September 2019)

ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลการวิจัย พบว่า ร้อยละ 56 ของบริษัทที่สำรวจกำลังออกแบบแผนงานทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาใหม่เพื่อยกระดับสู่การใช้เครื่องมือดิจิทัลและโมบาย ร้อยละ 51 ของบริษัทที่สำรวจกำลังอยู่ในระหว่างกระบวนการออกแบบองค์กรใหม่เพื่อนำไปสู่แบบจำลองของธุรกิจแบบดิจิทัล และร้อยละ 33 ของบริษัทที่สำรวจพบว่าทีมงานทรัพยากรมนุษย์กำลังใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในการแก้ปัญหาทางทรัพยากรมนุษย์ และอีกร้อยละ 41 กำลังสร้างโมบายแอปเพื่อให้บริการงานทรัพยากรมนุษย์ (Volini, Ocean, Stephan, & Walsh, 2017) ข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ภาวะความผันผวนไร้ความแน่นอนที่มีความสลับซับซ้อน และคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: VUCA) (Kleiman, 2018; จำเนียร, 2562) ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลกระทบของ VUCA ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: (Kleiman, 2018; Lalwani, 2019; Sullivan, nd.)

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าภาวะความผันผวนไร้ความแน่นอนที่มีความสลับซับซ้อนและคลุมเครือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบอัตโนมัติ

นอกจากนี้ Reilly (nd. Online, retrieved 7 September 2019) ระบุถึงแรงขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ไว้สองส่วน คือ ส่วนที่เป็นแรงผลักดันโดยทั่วไป กับส่วนที่เป็นแรงผลักดันโดยเฉพาะเจาะจง กล่าวคือส่วนที่เป็นแรงผลักดันโดยทั่วไปประกอบด้วย (1) การลดต้นทุน (Cost reduction) (2) การปรับปรุงมาตรฐานบริการ (Improved service standards) (3) การมุ่งเน้นธุรกิจเพิ่มขึ้น (More business focus) (4) การเพิ่มความไวในการตอบสนองแก่ลูกค้า (Increased customer sensitivity) (5) การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น (Greater added value) (6) การวางตำแหน่งใหม่ของงานทรัพยากรมนุษย์จากที่เป็นงานธุรการไปสู่งานเชิงกลยุทธ์ (Repositioning function away from administration towards strategy) หรือการกำหนดความสมดุลระหว่างงานที่เป็นงานซึ่งเปลี่ยนแปลงจากงานที่เป็นแบบเชิงธุรการ (segmenting & balancing transformational & transactional) ส่วนที่เป็นแรงผลักดันโดยเฉพาะเจาะจงที่จะต้องเปลี่ยนแปลงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) ด้านกลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดและใช้กลยุทธ์ (2) ด้านโครงสร้าง รวมถึงการวางตำแหน่งกลยุทธ์ การปรับปรุงบริการ การลดต้นทุน (3) ด้านกระบวนการ รวมถึง ความคงเส้นคงวาของการลดต้นทุนทางการเงิน และการเปรียบเทียบเครดิต (4) ด้านระบบ รวมถึง ต้นทุนที่มีความเสมอเหมือน ระบบการบริหารข้อมูลมีการบูรณาการดีขึ้นสนับสนุนการแสดงความรับผิดชอบ (devolution)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรม มีผู้นำเสนอกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้คล้ายคลึงกันแต่แตกต่างกันที่จำนวนขั้นตอนในการดำเนินงานเช่น Ulrich (nd. Online, 2019) นำเสนอไว้สี่ขั้นตอนในขณะที่ Verlinden (nd. Online, 2019) เสนอไว้หกขั้นตอน ส่วน Lalwani (2019) และ Hayton (2019) นำเสนอไว้แปดขั้นตอน เป็นต้น ในบทความนี้จะได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ตามที่น่าเสนอโดย Hayton (2019) ซึ่งแบ่งออกเป็นแปดขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Define your goals) ต้องกำหนดว่าเราต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (2) การจัดตั้งทีมงานเปลี่ยนแปลง (Gather a transformation team) ต้องจัดตั้งทีมงานเปลี่ยนแปลงขึ้นมาเป็นผู้นำ และดำเนินการกระบวนการเปลี่ยนแปลง (3) การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Develop a strategy) ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (4) การสร้างส่วนประกอบของเว็บไซต์ที่ถูกต้อง (Build the right tech stack) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลให้สำเร็จ (5) การไม่กลัวการทดลอง (Don't be afraid to experiment) แต่จะต้องทำอย่างมีกลยุทธ์ (6) การวัดผลสัมฤทธิ์ (Measure results) ต้องมีการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบว่ามีความก้าวหน้าใกล้สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด (7) การมีความโปร่งใส (Be transparent) ต้องมีความโปร่งใสต่อพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ของกฎเกณฑ์และความคาดหวังอย่างชัดเจน (8) การเกาะติดวัฒนธรรมองค์กร (Don't lose sight of your company culture) จัดเรียงลำดับ พนักงานและเกาะติดโดยมุ่งเน้นที่จะรักษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท



ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนนี้จะได้นำเสนอตัวอย่างปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Critical Success Factors: CSF) จากงานวิจัยของ Holotiuik and Beimbom (2017) พบว่าปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

5.1 ประสบการณ์จากการขายและลูกค้า (Sales and Customer Experience) ประสบการณ์จากการขายและประสบการณ์ของลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพราะจะได้นำปัญหาต่างๆ จากผู้ที่ทำหน้าที่ในการขายและปัญหาต่างๆ จากลูกค้าที่ได้ประสบในการซื้อสินค้าหรือบริการขององค์การโดยนำมาเป็นตัวตั้งในการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยจะต้องมีการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพและด้านช่องทางดิจิทัล (Seamlessly integrated offline [physical] and online [digital] channels) (2) การจัดระบบอัตโนมัติในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ากับสินค้าและบริการ (Digitalization of customer interaction and products & services) (3) การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่เป็นแบบเฉพาะสำหรับลูกค้า (Analytics to customize and create products & services) (4) การติดต่อกับลูกค้าโดยตรงโดยถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Direct contact for customer centricity) (5) การทำงานแบบบูรณาการกับลูกค้าด้วยนวัตกรรมแบบเปิดเผย (Customer integration with open innovation) (6) การสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีเยี่ยม (Outstanding customer experience and satisfaction)

5.2 องค์การ (Organization) ในมิติด้านองค์การนั้นจำเป็นจะต้องมีการปรับโครงสร้างและการดำเนินงานอย่างรวดเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์หรือล้าหน้าเหตุการณ์ซึ่งมีปัจจัยย่อยดังต่อไปนี้ (1) การปรับตัวในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้มีการดำเนินการในการปรับโครงสร้างอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว (2) การจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงและรวดเร็ว (3) การจัดองค์การแบบแบ่งหลายระดับและมีความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (4) การปรับองค์การเข้าสู่ระบบดิจิทัล (5) การมุ่งเน้นระยะยาวแต่มีความพร้อมที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น (6) การแยกองค์การเพื่อเตรียมพร้อมที่จะแตกออกไปเป็นอิสระ (7) การตัดสินใจเพริยวลม คือมีความคล่องแคล่วว่องไวทันหรือนำเหตุการณ์

5.3 วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ (Culture and Leadership) มิติด้านวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดหรือมายด์เซตของคนทุกระดับให้มีความพร้อมเข้าสู่ระบบดิจิทัลในขณะเดียวกันภาวะผู้นำก็มีความสำคัญยิ่งเช่นกันเพราะความจำเป็นที่จะต้องนำและตัดสินใจในทุกระดับปัจจัยย่อยในส่วนนี้ประกอบด้วย (1) สร้างและปลูกฝังกรอบความคิดแบบดิจิทัลโดยมีวาระดิจิทัลอยู่ด้วยเสมอ (2) การมีชุดของค่านิยมร่วมแบบดิจิทัลเพื่อใช้ในการสร้างค่านิยม (3) ยอมรับข้อผิดพลาดและส่งเสริมความสำเร็จด้านนวัตกรรมและปรับวัฒนธรรมให้เป็นไปตามทิศทางของเป้าหมาย (4) การสร้างความผูกมัดในการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์และวัฒนธรรม (5) การคิดใหม่ทำใหม่ของผู้บริหารระดับสูงด้านต่างๆ

5.4 สมรรถนะและความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Capabilities and HR Competencies) มิติด้านสมรรถนะและความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในมิตินี้มีปัจจัยย่อยต่างๆ ประกอบด้วย (1) การมีสมรรถนะที่สามารถสร้างห่วงโซ่ของคุณค่าขึ้นมาใหม่และการท้าทายการประคองตัวขององค์การ (2) การมีทักษะทางด้านดิจิทัลโดยมีความรู้ในวิธีการและมีความสามารถสูง (3) การมีสมรรถนะในการออกแบบจำลองธุรกิจแบบใหม่ (4) การมีสินทรัพย์สมรรถนะแบบใหม่ (5) ผู้นำจะต้องกำหนดศักยภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใหม่ (6) การนำเข้าการรักษาและการทำสัญญากับพนักงานที่มีความสามารถสูง

5.5 การมองการณ์ไกลและวิสัยทัศน์ (Foresight and Vision) การมองการณ์ไกล และวิสัยทัศน์เป็นมิติที่สำคัญซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและมีการวางตำแหน่งในอนาคตทางด้านดิจิทัลขององค์การ ในมิตินี้มีปัจจัยย่อยที่สำคัญประกอบด้วย (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางตำแหน่งในอนาคต (2) อุดช่องว่างในการรับฟังความคิดเห็นและความปรารถนาที่จะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (3) ให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างรวดเร็วและการสร้างต้นแบบที่รวดเร็วด้วย (4) พิจารณามีสิ่งใดที่จะต้องทำ (5) มีความกล้าที่จะทำการทดลอง

5.6 ข้อมูลและเทคโนโลยีข่าวสาร (Data and IT) มิติด้านข้อมูลเทคโนโลยีข่าวสารเป็นส่วนที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มิตินี้มีปัจจัยย่อยต่างๆ ประกอบด้วย (1) การใช้ข้อมูลข่าวสารจากศูนย์กลาง (2) การคำนึงถึงบทบาทพื้นฐานของเทคโนโลยีข่าวสารที่แตกต่างกัน (3) การดำเนินการกระบวนการข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและมีขนาดใหญ่ (4) กำหนดแบบแผนของระบบข้อมูลข่าวสารเป็นแบบโมดูล (Modular IT platform)

5.7 การปฏิบัติการ (Operations) มิติด้านการปฏิบัติการหรือการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มิตินี้ประกอบด้วยปัจจัยย่อยต่อไปนี้ (1) การใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนดำเนินการจัดทำกระบวนการที่เป็นแบบอัตโนมัติ (2) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบจำลองธุรกิจและการดำเนินงาน (3) ปรับแนวคิดด้านคนและด้านดิจิทัลเข้าหากัน (4) จัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน

5.8 หุ้นส่วน (Partners) มิติด้านการเป็นหุ้นส่วนนี้มีความจำเป็นที่สุดที่จะต้องเป็นระบบเปิดและบูรณาการผู้เป็นหุ้นส่วนหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง ในส่วนนี้มีประเด็นย่อยประกอบด้วย (1) การบูรณาการเครือข่ายหุ้นส่วนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นระบบเปิด (2) เชื่อมโยงเครือข่ายกับหุ้นส่วนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกด้วย

ความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยของ KPMG (Scott, Tarlinton, Marquard, Knafelc, Tischler, Soderstrom, Li, Bolton & DiClaudio, 2017) พบว่าความท้าทายที่สำคัญที่สุดประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ซึ่งมีปัญหาที่สำคัญหกประการเรียงตามลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้ (1) ปัญหาด้านต้นทุนหรือเงินทุนร้อยละ 47 (2) ปัญหาการขาดความต้องการที่จะทำงบประมาณและทักษะในการทำการงบประมาณให้เป็นมาตรฐานตามที่จำเป็น ร้อยละ 37 (3) ปัญหาระบบเทคโนโลยีข่าวสารขาดการบูรณาการอย่างทั่วถึงของแอปพลิเคชันและระบบข้อมูลข่าวสารร้อยละ 35 (4) ปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมร้อยละ 32 (5) ปัญหาเกี่ยวกับ

กระบวนการธุรกิจไม่คงที่และไม่เป็นมาตรฐานทำให้การจัดระบบอัตโนมัติไม่สามารถใช้ได้ ในทางปฏิบัติ ร้อยละ 32 (6) ปัญหาเกี่ยวกับความไม่สามารถที่จะนำเสนอให้เห็นว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องลงทุนคิดเป็นร้อยละ 27

จากข้อมูลการวิจัยนี้ถือเป็นความท้าทายที่สำคัญยิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องลงทุนและความคุ้มค่าในการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มองเห็นอย่างชัดเจนเพื่อการตัดสินใจในการลงทุนเพื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

PAT Research (nd. Online, 2019) ได้ระบุวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ไว้สามประการต่อไปนี้ คือ

ประการที่หนึ่ง นำข้อค้นพบในแต่ละขั้นตอนออกมาเผยแพร่เพื่อทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ระบบการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรการนำเข้าและให้ข้อมูลป้อนกลับในความสำเร็จจากผู้ใช้งานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ประการที่สอง การสร้างทีมงานเปลี่ยนแปลงที่มีความสมดุล ในการตั้งทีมงานเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องให้ความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงผสมผสานกันระหว่างผู้ใช้งานการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้ใช้เป็นหลักไม่ใช่เป็นการบังคับผู้ใช้งานให้ทำตามขั้นตอนต้องการ

ประการที่สาม นำเอาการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเข้าไปอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ ในการนำการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันไม่ให้นักงานกลับไปทำสิ่งเดิมๆ ที่เคยทำมาซึ่งจะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

Savantis (nd. Online, 2019) ได้นำเสนอประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง งานทรัพยากรมนุษย์ไว้หกประการ โดยนำมาจากประสบการณ์ของบริษัท SAP ประกอบด้วย (1) ด้านความง่ายและเป็นมาตรฐานของงานทรัพยากรมนุษย์ (Simplified and standardized HR) การทำให้กระบวนการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความง่ายและมีความคล่องตัวเป็นมาตรฐานเพิ่มประสิทธิภาพงานสูงขึ้นร้อยละ 17-25 (2) ด้านประสบการณ์ของพนักงาน (The Employee Experience) สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานรายบุคคลได้ดีขึ้น สามารถส่งเสริมการจัดการอาชีพของพนักงานโดยปราศจากความลำเอียงในขณะเดียวกันนั้นก็สามารถสร้างประสบการณ์ของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้ (3) ด้านการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของธุรกิจ (Adapt to Changing Business Needs) สามารถตอบสนองและแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วในขณะที่สามารถรักษาระดับของผลงานสูงได้และสร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้งานได้ดี (4) ด้านการบริหารกำลังคน (Manage Workforce) สามารถบริหารกำลังคนที่

มีความหลากหลายรวมทั้งในด้านประเภทของพนักงานที่แตกต่างกันออกไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น พนักงานประจำ พนักงานบางส่วนเวลา พนักงานอิสระ เป็นต้น สามารถใช้ข้อมูลที่พร้อมและแม่นยำเป็น การลดความไม่แน่นอนลงได้ (5) ด้านการบูรณาการและการวิเคราะห์ (Integrate and analyze) สามารถ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มรายได้และความพึงพอใจของพนักงาน (6) ด้านการสร้างกำลังคน (Integrate and analyze) สามารถใช้ข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาคน เก่งขึ้นมารองรับความต้องการของธุรกิจ สามารถขับเคลื่อนผลงานและผลิตภาพให้สูงขึ้น (Saventis. n.d. 2019)

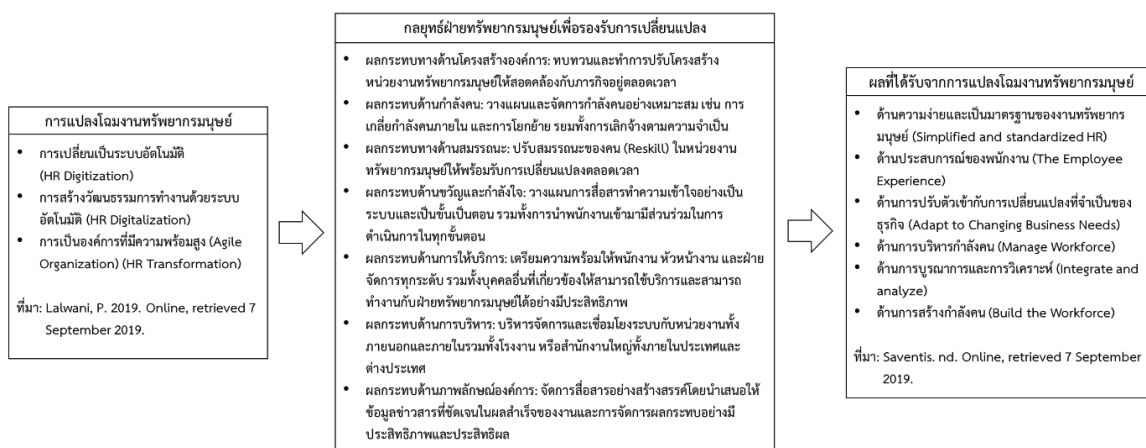
กลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์มีผลทำให้ลักษณะและปริมาณงานทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนแปลงไปก่อให้เกิดผลกระทบหลายด้าน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อใช้ ในการเผชิญความท้าทายด้านต่างๆ ให้พร้อม จากการศึกษาที่ขอนำเสนอกกลยุทธ์เจ็ดประการดังต่อไปนี้ คือ (1) ผลกระทบทางด้านโครงสร้างองค์การ เนื่องจากลักษณะและปริมาณงานจะเปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทบทวนและทำการปรับโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง กับภารกิจอยู่ตลอดเวลา (2) ผลกระทบด้านกำลังคน เนื่องจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีขนาดเล็กลง จึงจำเป็นต้องวางแผนและจัดการกำลังคนอย่างเหมาะสม เช่น การเกลี้ยกำลังคนภายใน และการโยกย้าย รวมทั้งการเลิกจ้างตามความจำเป็น (3) ผลกระทบทางด้านสมรรถนะ เนื่องจากลักษณะงานเปลี่ยนไปเป็น การทำงานในระบบอัตโนมัติและการใช้ปัญญาประดิษฐ์หลายรูปแบบ จึงจำเป็นต้องปรับสมรรถนะของคน ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (4) ผลกระทบด้านขวัญและกำลังใจ เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดความไม่แน่ใจเกี่ยวกับความมั่นคงในงานของ พนักงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานจึงจำเป็นต้องมี แผนการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน รวมทั้งการนำพนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการในทุกขั้นตอน (5) ผลกระทบด้านการให้บริการ เนื่องจากลักษณะงานของหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอัตโนมัติและการใช้ปัญญาประดิษฐ์มีผลต่อการให้บริการแก่ ลูกค้าได้แก่พนักงาน หัวหน้างาน และฝ่ายจัดการทุกระดับ รวมทั้งบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงจำเป็นต้อง เตรียมความพร้อมให้แก่พนักงาน หัวหน้างาน และฝ่ายจัดการทุกระดับ รวมทั้งบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ สามารถใช้บริการและสามารถทำงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) ผลกระทบด้าน การบริหาร เนื่องจากลักษณะงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนไปเป็นแบบอัตโนมัติและการใช้ ปัญญาประดิษฐ์ จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการและเชื่อมโยงระบบกับหน่วยงานทั้งภายนอกและภายใน เช่น ฝ่ายการเงินโดยเฉพาะด้านการจ่ายเงินเดือน (Payroll) หัวหน้างาน และฝ่ายจัดการทุกระดับ รวมทั้ง บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องให้สามารถใช้บริการและสามารถทำงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องเชื่อมโยงกับโรงงาน หรือสำนักงานใหญ่ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (7) ผลกระทบ ด้านภาพลักษณ์องค์การ ต้องจัดการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์โดยนำเสนอให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนใน ผลสำเร็จของงาน และการจัดการผลกระทบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทสรุป

จากการศึกษานี้พบว่างานทรัพยากรมนุษย์ตกอยู่ภายใต้ภาวะคุกคามหลายด้าน เช่น การที่ผู้จัดการในสายงานจะเข้ามาเป็นผู้ทำงานทรัพยากรมนุษย์เกือบทั้งหมด เนื่องจากการนำเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่งานทรัพยากรมนุษย์บางส่วนหรือทั้งหมดอาจจะมีการส่งให้ผู้รับเหมาจากภายนอกไปดำเนินการ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้โดยการดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถออกแบบงานและองค์การที่เหมาะสมเพื่อทำการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการอันจำเป็นขององค์การต่อไป

การเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์จากการทำด้วยมือไปเป็นการใช้ระบบอัตโนมัติแทนแล้วสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยระบบอัตโนมัติเพื่อให้กระบวนการและวิธีการปฏิบัติมีความยั่งยืนส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์การที่มีความพร้อมสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและรุนแรง ภายใต้สถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความคลุมเครือ ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้และเติบโตต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: (Lalwani, 2019; Saventis, nd. Online, 2019)

ข้อเสนอแนะ

ประการแรก เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับทักษะและความสามารถของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีความตื่นตัวและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีทักษะและสมรรถนะทางด้านดิจิทัล มีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้เป็นอย่างดี

ประการที่สอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารทุกระดับ ในองค์กรรวมทั้งฝ่ายลูกค้าและสหภาพแรงงาน ตลอดจนหน่วยงานราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสังคม

ควรให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ทั้งปวงที่ได้นำเสนอไว้และให้ความร่วมมือสนับสนุนให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงหรือนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีส่วนร่วมช่วยในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถ ปรับตัวและอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะโลกที่ผันผวนปั่นป่วนดังที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันนี้

ประการที่สาม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว รุนแรง และต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างทันท่วงทีจึงสมควรทำการวิจัยและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวางทุกรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงงานทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงาน บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานทรัพยากรมนุษย์กลุ่มต่างๆ

เอกสารอ้างอิง

- Kapook. (2562). บริษัท GM ในไทย เลิกจ้างพนักงานไฟฟ้า 300 ชีวิต แจงต้องปรับขนาดองค์กร. สืบค้นจาก <https://highlight.kapook.com/view/192785>
- จำเนียร จวงตระกูล. (2561). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0. วารสารการบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 1(1), 1-19.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2562). โลกปั่น คนเปลี่ยน งานแปลก วิธีการใหม่: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะปรับตัวอย่างไรให้อยู่รอด? ใน เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ อุบลราชธานี: หลักสูตรปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)(สพร.) – DGA. (2562). ประวัติความเป็นมา. สืบค้นจาก https://www.dga.or.th/th/profile_history/: สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2562.
- Hayton, E. (2019). 8 Tips For A Successful Digital HR Transformation. Retrieved from <https://harver.com/blog/digital-hr-transformation/>
- Holotiuk, F., Beimborn, D. (2017). Critical Success Factors of Digital Business Strategy, in Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.) In **Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)** (pp. 991-1005). Switzerland: University of St.Gallen.
- Kleiman, L. (2018). **Getting Control of the VUCA World: Volatile, Uncertain, Ambiguous and Complex**. Retrieved from <https://hrtopics.com/getting-control-vuca-world/>: retrieved 1 September 2019.
- Lalwani, P. (2019). **What Is HR Digital Transformation?** Retrieved from <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/what-is-hr-digital-transformation/>



- Illanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S., and Tyreman, M. (2018). **Retraining and reskilling workers in the age of automation**. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/Retraining%20and%20reskilling%20workers%20in%20the%20age%20of%20automation/Retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation.ashx>
- PAT Research. (n.d.) **3 BEST PRACTICES FOR DIGITAL HR TRANSFORMATION**. Retrieved from <https://www.predictiveanalyticstoday.com/best-practices-for-digital-hr-transformation/>
- Reilly P. (n.d.) **HR Transformation: prizes and challenges**. Retrieved from <https://www.ipma-er.org/Presentations/HR%20Transformation-Peter%20Reilly.pdf>
- Savantis. (n.d.) **6 Benefits of Digital HR Transformation with SAP Success Factors**. Retrieved from <https://www.savantis.com/blog/6-benefits-of-digital-hr-transformation-with-sap-successfactors/amp/>
- Scott, J., Tarlinton, P., Marquard, A., Knafelc, L., Tischler, J., Söderström, J., Li, S., Bolton, R., and DiClaudio, M. (2017). **HR Transformation: Which lens are you using?** Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jm/pdf/hr-transformation2017.pdf>
- 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. (n.d.) **HR Transformation: Four Steps of HR Transformation** Retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=xopVImEkoFo>
- Verlinden, (N. nd.) **HR Digital Transformation: The 6 Stages of Successful HR Transformation** Retrieved from <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>
- Volini, E., Occean, P., Stephan, M., and Walsh, B. (2017). **Digital HR: Platforms, people, and work 2017 Global Human Capital Trends**. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>