

การพัฒนาบุคลากรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของ Covid-19

ผลกระทบต่อ Covid-19 ที่มีต่อรูปแบบธุรกิจส่งผลให้ เศรษฐกิจหดตัว อัตราการว่างงานสูงขึ้น รายได้ของผู้บริโภคลดลง และการมีพฤติกรรมการจับจ่ายที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจำเป็นต้องวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤต เนื่องจาก Covid-19 เข้ามาเร่งการเปลี่ยนแปลงให้เร็วขึ้น จากการคาดการณ์ของ ILO และ McKinsey & Company คาดว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว ต่อไปจากนี้มีแผนที่จะให้ตำแหน่งงานราว 27-30% เป็นการทำงานทางไกล หรือรูปแบบ Work from Home รวมถึงตำแหน่งงานราว 14% อาจถูกทดแทนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานแบบเดิมเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง

ในการปรับตัวด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น การดำเนินการเพื่อรับมือกับวิกฤตในระยะยาวจะเริ่มต้นด้วยการค้นหา รูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model Reinvention) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อรูปแบบธุรกิจใหม่ (Skill Gap Analysis) การออกแบบเส้นทางการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (Learning Journey Design) และการดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การค้นหา รูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model Reinvention) ให้มีขีดความสามารถในการปรับตัว และความยืดหยุ่นสูงขึ้น เนื่องจากความต้องการของสินค้าและบริการอาจปรับเปลี่ยนหรือลดลงตามสถานการณ์ เช่น มาตรการ Lock Down หรือการปิดล็อกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วง เพื่อที่จะส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience) โดยเริ่มต้นจากการคาดการณ์ความต้องการของสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งมีแนวโน้มที่จะหันไปพึ่งพา Technology หรือ Platform มากขึ้น ทำให้การซื้อขายสินค้าและบริการเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งจะกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และ Supply Chain ของธุรกิจ

2. การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อรูปแบบธุรกิจใหม่ (Skill Gap Analysis) โดยวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เปลี่ยนแปลงไปของแต่ละตำแหน่งงาน โดยมุ่งเน้นไปที่ทักษะสำคัญต่างๆ 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ทักษะด้านเทคโนโลยี: จากรูปแบบธุรกิจและรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป การทำงานแบบ New Normal จะเริ่มเป็น New Standard ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ทักษะ เช่น การประชุมและการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์จากมาตรการ Lock Down หรือแนวโน้มการทำงานทางไกลที่เพิ่มขึ้นตามที่ได้กล่าวถึงข้างต้น การออกแบบและผลิตสื่อออนไลน์ที่ตอบโจทย์ การดำเนินงานด้านต่างๆ ของธุรกิจ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อธุรกิจ (Data Analytics) ที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจที่จะช่วยให้การตัดสินใจต่างๆ มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์

- 2) ทักษะการทำงานแบบ Cross Functional: ในการรับมือกับวิกฤตและการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้รูปแบบธุรกิจมีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายบทบาทหน้าที่จึงมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันในสภาวะที่ผันผวน อีกทั้งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีอยู่ทดแทนบุคลากรบางส่วนที่องค์กรอาจมีความจำเป็นต้องลดอัตราลง เพื่อรับมือกับปัญหาด้านสภาพคล่องในระยะสั้นของธุรกิจ

- 3) ทักษะทางความคิดและทักษะทางอารมณ์: ทักษะส่วนนี้เป็นทักษะที่จะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในสภาวะวิกฤต เช่น ทักษะการปรับตัว วิธีคิดแบบผู้ประกอบการ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม รวมไปถึงทักษะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ที่จะมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในสภาวะวิกฤต บุคลากรในองค์กรอาจได้รับแรงกดดันสูงจากการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะทางอารมณ์จะช่วยให้พนักงานรับมือและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

3. การออกแบบเส้นทางการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (Learning Journey Design) เน้นการออกแบบประสบการณ์เรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี โดยให้คำนึงถึงมุมมองของผู้ที่เข้ารับการพัฒนา เน้นการใช้งานง่าย เข้าถึงง่าย และสามารถค้นหาเนื้อหาที่ต้องการได้ง่าย นอกจากนี้ องค์ประกอบสำคัญของเส้นทางการเรียนรู้คือข้อมูลความต้องการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนา ที่ระบุถึงช่องว่างการพัฒนาและหัวข้อเนื้อหาหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาตามระดับความสามารถจากระดับเบื้องต้น ไปจนถึงขั้นสูง รวมถึงกรอบเวลา เพื่อให้การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างตรงจุด และต่อเนื่อง โดยรูปแบบการเรียนรู้สามารถจัดทำเป็นหัวข้อสั้นๆ หลายๆ หัวข้อ เพื่อให้สามารถจัดสรรเวลาการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับเวลาที่มี และใช้เทคโนโลยี เช่น Social Media หรือ E-learning เข้ามาเป็นช่องทางมากขึ้น เพื่อให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา

4. การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation) เพื่อปรับปรุงรูปแบบธุรกิจ และเส้นทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่วนของข้อนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุด จากประสบการณ์ที่ทำงานที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 10 ปี พบว่าองค์กรจำนวนมากจะทุ่มเวลาไปกับการวางแผนและออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ แต่ไม่ได้ผลักดันการนำไปใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกถึงความไม่จริงจัง ไปจนถึงอาจจะรู้สึกถึงความไม่จริงจังใจขององค์กรในการให้ความสำคัญต่อพนักงานได้ นอกจากนี้ หลายองค์กรยังขาดการประเมินผลและปรับเปลี่ยนแผนงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ไม่เห็นผลลัพธ์ของการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหลังจากนี้จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว จากแรงกดดันของ Covid-19 ที่บังคับให้องค์กรต้องปรับตัว เพื่ออยู่รอด ดังจะเห็นได้จากธุรกิจใหญ่หลายๆ ธุรกิจที่แตกไลน์ธุรกิจออกจากสิ่งที่ตนเองคุ้นเคย เช่น ในธุรกิจ Retail อย่างห้างสรรพสินค้าหันมาลงทุนใน Platform ต่างๆ เพื่อหานวัตกรรมที่สร้างประสบการณ์ใหม่ให้ลูกค้าผ่านสินค้า บริการ และช่องทางที่หลากหลายกว่าเดิม หรือตัวอย่างในธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคมที่ปรับปรุงคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าธุรกิจ โดยให้ความรู้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย SME มากขึ้นให้เห็นประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาเสริมธุรกิจด้านต่างๆ ให้การเชื่อมต่อระหว่างกันในต้นทุนที่ถูกลง

ในการที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็วธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมือนบริษัท Startup มากขึ้น คือ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ ให้ตอบกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สำคัญที่สุดคือความกล้าเสี่ยงที่จะลงมือทำและเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างรวดเร็วและริเริ่มสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีความสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนทั้งในวิกฤตครั้งนี้และที่อาจจะเกิดขึ้นครั้งต่อไปในอนาคต

ผู้เขียน

ณัฐวี โฆษะฐิติ ผู้จัดการโครงการ ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตฯ ศศินทร์ฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาด้านบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน