

HR & TALENT ADVISORY

The NeXt HR

วิวัฒนาการของการทำงานในยุค
ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและ
ความผันผวนอย่างที่ไม่เคยเกิด
ขึ้นมาก่อน

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

ความท้าทายด้านสาธารณสุข สังคม และเศรษฐกิจที่ถูกจับตามองในปี 2020 จะยังคงเป็นตัวกำหนดทิศทางของโลกธุรกิจต่อไปในอีกหลายปีข้างหน้า ความท้าทายเหล่านี้ทำให้ฝ่ายบุคคลต้องก้าวให้ทันโอกาสใหม่ และรักษาตำแหน่งของตนเองในฐานะเพื่อนคู่คิดในเชิงกลยุทธ์ที่แท้จริง ตอนนี้ HR ต้องคว้าโอกาสที่จะเป็นผู้นำการฟื้นตัวของธุรกิจและการพัฒนาในด้านต่างๆ เมื่อต้องเจอกับความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่องและเส้นทางสู่การฟื้นตัวที่ไม่คงที่ ฝ่ายบุคคลต้องทำให้องค์กรคล่องตัวทั้งด้านวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการดำเนินงาน เพื่อให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากพอ CHRO ต้องถามตัวเองว่า วิวัฒนาการขั้นถัดไปของทีม HR และองค์กรจะเป็นอย่างไรต่อไป เมื่อทั้งการวางแผนเติบโตทางธุรกิจ การปรับรูปแบบโมเดลธุรกิจ หรือการทำงานแบบไฮบริดนั้น ล้วนแต่เต็มไปด้วยความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับคนและงานของ HR ทั้งสิ้น

- มีโจทย์ที่ต้องการการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์จากฝ่ายบุคคลมากยิ่งขึ้นไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน HRBP ต้องพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นคู่คิดในด้านกลยุทธ์ธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และเรื่องคนอย่างต่อเนื่อง
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสู่การทำงานทางไกล เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนองค์กรให้เป็นดิจิทัล ฝ่ายปฏิบัติการ HR ต้องปรับตัวและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Employee eXperience) ทั้งบนโลกเสมือนจริงและโลกจริง
- ทีมผู้เชี่ยวชาญด้าน HR (Centers of Excellence : CoEs) ต้องพัฒนาโซลูชันอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการทำงานแบบใหม่ ๆ และเพิ่มความเร็วและความคล่องตัวในการส่งมอบผลงาน
- ระดับความเร็วของการทำงานและระดับความร่วมมือที่ฝ่ายบุคคลเคยทำกันมานานนี้ใช้ไม่ได้อีกต่อไป หากไม่มีโครงสร้างที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และกลไกการกำกับดูแลที่เหมาะสม ตอนนี้จึงเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดที่จะทลายกำแพง (silos) ของโครงสร้างการทำงานแบบเดิมๆ เพื่อให้ HR สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยนำเสนอโซลูชันตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End) สำหรับธุรกิจได้มากขึ้น

ความคาดหวังที่จะให้ HR ส่งมอบคุณค่าที่แท้จริงทางธุรกิจและทำหน้าที่เป็นพาร์ทเนอร์คนสำคัญได้กลายเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้ว ดังนั้น เหล่า CHRO ต้องออกแบบกลยุทธ์และหลักการกำกับดูแลที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจไปพร้อม ๆ กับการตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานแบบ agile และง่ายต่อการเชื่อมต่อกับส่วนงานอื่น ๆ และลงมือปฏิบัติจริง



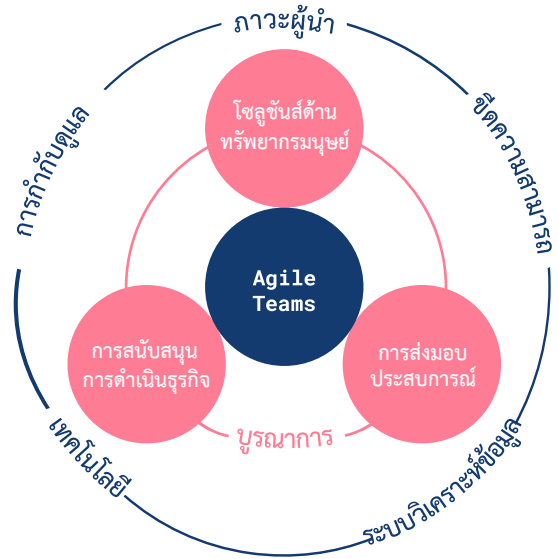
แม้ว่าจะไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนยกชุด แต่โมเดลการทำงานของ HR ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อสร้างทั้งความสามารถหลักและความสามารถในการยกระดับความผูกพันของพนักงานและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีอย่างที่ตั้งใจไว้ให้กับพนักงาน (Employee eXperience : eX) ในสภาพแวดล้อมแบบไฮบริด นอกจากนี้ HR ยังต้องสอดคล้องกับธุรกิจด้วยความพอเหมาะพอดีเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจและในขณะที่ยังให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานที่ดีขึ้นด้วย

วิวัฒนาการของงาน HR

<p>ความท้าทายแบบเดิมๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ไม่สามารถตอบโจทย์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงเร็วได้ทัน พึ่งพาเพียงแค่เทคโนโลยีในการขับเคลื่อน งาน HR กระบวนการ และทีมงานที่แยกจากกันเป็นส่วนๆ บทบาท HRBP ที่ทำไม่ได้จริงตามที่คาดหวังไว้ โปรแกรมและกระบวนการที่ออกแบบโดย HR และตอบโจทย์แค่ HR ให้ความสำคัญกับโจทย์ของ HR และธุรกิจแบบเดิมๆ เท่านั้น 		<p>โซลูชันในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดตั้ง Agile Teams มาทำภารกิจหรือกิจกรรมสำคัญๆ และสร้างสังคมของกูรูจากหลากหลายสาขา ปลดล็อก HR ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำและขีดความสามารถด้าน HR การกำกับดูแล เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ข้อมูล บูรณาการทั่วทั้งฝ่ายบุคคลเพื่อส่งมอบโซลูชันด้านบุคลากรแบบครบวงจร ลงทุนให้ HRBP สามารถเป็นนักกลยุทธ์ที่เก่งในการวางแผนสำหรับองค์กรและบุคลากร ออกแบบงานโดยคำนึงถึงลูกค้ามากกว่าภายในทีม เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับพนักงาน ให้ความสำคัญกับโลกภายนอก ทำความเข้าใจและตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจ ตลาด และลูกค้า
--	--	---

The NeXt HR Operating Model

รูปแบบการทำงานของ HR แบบสามขาเดิมที่มี CoE, HRBP และ HR Operations ต้องปรับให้ตอบโจทย์เป้าหมายและสถานการณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร และไม่ว่าโครงสร้างองค์กรจะเป็นอย่างไร รูปแบบการดำเนินงาน HR ต้องส่งมอบผลลัพธ์หลักสี่ประการ:



ประสบการณ์ของพนักงานที่สร้างความแตกต่าง

ประสบการณ์ที่ดีของพนักงานในช่วงเวลาที่สำคัญ



บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างยืดหยุ่น

การบริหารจัดการบุคลากรที่ยืดหยุ่น เพื่อให้หมุนคนที่มีความเชี่ยวชาญที่สุดมาทำงาน



การสนับสนุนธุรกิจเชิงรุกที่พร้อมสำหรับอนาคต

ให้คำปรึกษาเรื่องคนและองค์กรเพื่อโจทย์ทางธุรกิจที่ทำนาย



โซลูชันเรื่องคนแบบมีเป้าหมาย

โซลูชันเรื่องคนแบบบูรณาการเพื่อส่งมอบบุคลากรที่มีความสามารถและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ตัวแปรที่สำคัญ (Critical Enablers)

การจะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญ 5 อย่าง



ภาวะผู้นำ

ลำดับความสำคัญที่เน้นผลลัพธ์ที่ใช้และขับเคลื่อนให้มีความรับผิดชอบภายในฝ่ายบุคคล



การกำกับดูแล

กระบวนการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม ที่ทำให้ HR ทำงานได้เร็วขึ้น



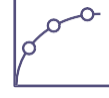
ขีดความสามารถ

ทำหน้าที่เป็นคนผลักดันขีดความสามารถที่ปรึกษาองค์กร ผู้ส่งเสริมดิจิทัล เป็นคนกลางในการเชื่อมต่อ ขับเคลื่อนวัฒนธรรม และนักเล่าเรื่อง



เทคโนโลยี

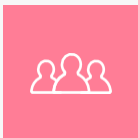
ระบบและเครื่องมือที่ใช้ง่ายและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่อนาคตแบบดิจิทัล



ระบบการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาที่ได้ข้อสรุปในเวลาอันรวดเร็ว

สิ่งที่ต้องทำ (Taking Action)



คนที่ใช้

- เข้าใจความสามารถของ HR ที่จำเป็นในปัจจุบันและอนาคต
- ตัดสินใจในโจทย์ที่ยากๆ และลงทุนในคน



รูปแบบที่ตอบโจทย์

- ปรับรูปแบบการดำเนินงานของ HR ให้เหมาะสมด้วยบทบาทที่ชัดเจน
- ทลายการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silos) เพื่อบูรณาการและเพิ่มความคล่องตัว



เตรียมพร้อมเพื่อส่งมอบ

- สร้างความเป็นผู้นำ การกำกับดูแล และความรับผิดชอบร่วมกันทั่วทั้งฝ่ายบุคคลและฝั่งธุรกิจ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงาน
- ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการตัดสินใจเรื่องการบริหารจัดการคนและองค์กร



โซลูชันที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน

- พัฒนาโซลูชันด้านบุคลากรที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของธุรกิจและประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับพนักงาน

Contacts

Michael Martin

Partner
HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

Jill Kissack

Partner
HR & Talent Advisory
Americas Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com

Ridhima Khanduja

Partner
HR & Talent Advisory
APMEA Practice Leader
ridhima.khanduja@kincentric.com

Tom Friedrich

Partner
HR & Talent Advisory | U.S.
tom.friedrich@kincentric.com

Jennifer G. Wich

Partner
HR & Talent Advisory | U.S.
jenny.wich@kincentric.com

Contact us to talk about how we can help.

About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, approaches human capital differently – we help you identify what drives your people, so they can drive your business. Our decades of expertise in culture and engagement, leadership assessment and development, and HR and talent advisory services enable us to help organizations change from the inside. Our global network, proven insights and intuitive technologies give us new ways to help organizations unlock the power of people and teams. For more information, visit kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work,
contact: permissions@kincentric.com.