

# Is your organization really ready for your new human capital technology?

## องค์กรของคุณพร้อมสำหรับเทคโนโลยีใหม่ ด้านทรัพยากรบุคคลจริงหรือไม่



เมื่อพูดคุยกับผู้นำด้าน HR ที่ปรึกษา หรือผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีทั่วทั้งตลาดแล้ว เรามักได้ยินเสมอว่าองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าและนวัตกรรม พร้อมทั้งระบุว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความก้าวหน้านี้ควรมีลักษณะอย่างไร ทั้งในแง่วัฒนธรรม ศักยภาพขององค์กร และประสบการณ์ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง CHROs ในหลายองค์กรมุ่งเน้นว่า ประสบการณ์ของพนักงานสามารถส่งผลได้ทั้งในเชิงบวกและลบกับวัฒนธรรมขององค์กร และกลายเป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบัน

เพื่อช่วยสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience) ที่ทำให้องค์กรและคนเติบโตก้าวข้ามผ่านความท้าทายต่าง ๆ ได้ CHROs ยังเลือกใช้เทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลในฐานะเครื่องมือที่สร้างให้เกิดประสบการณ์ของพนักงานที่ดี ดังนั้นข้อมูลเชิงลึก บริการ และการดำเนินการทางเทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลคือปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการทำงานของฝ่ายบุคคล และอาจมีความสำคัญในฐานะเครื่องมือทางธุรกิจที่ส่งเสริมความก้าวหน้าและนวัตกรรม โดยการมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้นำและหัวหน้างานด้วยข้อมูลเชิงลึกด้านบุคลากร

ผลิตภัณฑ์สู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ด้านบุคลากร มีมุมมองในแบบฉบับของตนเองว่าประสบการณ์ของผู้ใช้งานที่ดีนั้นเป็นอย่างไร ทำให้มั่นใจว่าหัวหน้าทีม HR ตัดสินใจได้ดีขึ้นเพราะเทคโนโลยีอย่างไรดาวนำทางดวงนี้จะช่วยย้ำเตือนทุกคนว่าเทคโนโลยีคือหนทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ถูกต้อง ซึ่งเป้าหมายนั้นคือผลลัพธ์ด้านคนและธุรกิจ

**Paul Rubenstein**  
Chief People Officer, Visier

ต้องไม่ลืมว่าเทคโนโลยีไม่เท่ากับ Transformation

ที่คืนเซนทริค เรามองเทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหนึ่งใน 5 ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของ HR ตามที่ เคยกล่าวถึงในหัวข้อ NeXt HR ของคืนเซนทริค โดยเทคโนโลยีดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมีแพลตฟอร์ม HRIS ที่มี features และ functions การใช้งานที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากรและประสบการณ์ของพนักงานที่มีชุดเครื่องมือครอบคลุมการใช้งานด้านต่าง ๆ มีเครื่องมือวัดผลความผูกพันและวัดผลประสบการณ์ของพนักงานหรือแม้กระทั่งการดำเนินการที่ไม่เหมือนใคร โดยมุ่งเน้นในการขับเคลื่อนบุคลากรและการพัฒนาองค์กร การนำแนวปฏิบัติใด ๆ มาใช้งานไม่ว่ามากน้อยเพียงใดจะตอบโจทยสองประการคือ การเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงานและหัวหน้างาน ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจและสร้างข้อมูลเชิงลึกตามต้องการ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างศักยภาพให้ฝ่ายบุคคลไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากร และการจัดการองค์กรที่กว้างขึ้น

“ก้าวสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าเทคโนโลยีใหม่ด้านบุคลากรของคุณสร้างผลลัพธ์และคุณค่าต่อองค์กร เริ่มต้นจากการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการจากการใช้เทคโนโลยีด้านบุคลากร ก่อนการเลือกนำมาใช้งาน จะช่วยให้คุณลงทุนในสิ่งที่ถูกต้อง”

**Stacey Harris**  
Chief Research Officer & Managing  
Partner, Sapient Insights Group

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าแพลตฟอร์มหรือเทคโนโลยีจะเหนือชั้นเพียงใดก็ไม่ได้หมายความว่า จะเกิด transformation ขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่ transformation อย่างแท้จริงด้วยเทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญคือ CHROs และทีมจะต้องมั่นใจว่าองค์กรมีความพร้อมก่อนเริ่มลงมือนำเทคโนโลยีมาใช้ หากไม่สามารถทำได้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงลบตามมา ซึ่งการแก้ไขปรับปรุงอาจต้องใช้เวลาหลายปีและต้องใช้งบประมาณที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้

## กรอบแนวคิดเรื่องความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลของคินเซนทริก

เพื่อให้เกิดมุมมองที่เป็นระบบและรอบด้านเรื่องความพร้อมขององค์กร มี 5 ปัจจัยที่เราแนะนำให้ CHROs และฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้และคำนึงถึงก่อนเริ่มต้นการนำเทคโนโลยีมาใช้

**1.** ปรับแนวการปฏิบัติงานด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี สิ่งสำคัญคือคุณต้องมั่นใจว่าแนวทางการปฏิบัติงานด้านบุคลากรทั้งแนวทางการให้บริการและการมีปฏิสัมพันธ์นั้นมีการจัดการให้สอดคล้องและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่มากที่สุด รวมถึงใช้เทคโนโลยีในการวัดผลได้ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านบุคลากรเป็นการแสดงถึงโอกาสในการเปลี่ยนวิธีคิดต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบุคคลรวมถึงวิธีที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายบุคคลด้วย มีคำถามจำนวนหนึ่งที่คุณควรพิจารณาใช้เทคโนโลยีใด ๆ ก็ตาม เช่น

- เทคโนโลยีใหม่นี้จะช่วยให้หัวหน้างานและทีมในการเข้าถึงสิ่งที่ต้องการได้โดยตรงผ่านระบบ self-service หรือไม่
- คุณได้ใช้ shared services ให้ประโยชน์สูงสุดคุ้มค่าเงินลงทุนกับเทคโนโลยีใหม่และลดภาระงานในแต่ละวันของฝ่ายบุคคลแล้วหรือไม่
- ทีมฝ่ายบุคคลอยู่ในโครงสร้างหน้าที่ต้องช่วยเหลือผู้ใช้งานในขณะที่เรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ โดยฝ่ายบุคคลมีศักยภาพที่จำเป็นและแนวคิดที่ทำให้เกิดผลลัพธ์คุ้มค่าเงินลงทุนหรือไม่

**2.** ทำให้โปรแกรมและขั้นตอนด้านบุคลากรเรียบง่ายขึ้น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของฝ่ายบุคคล รวมถึงเป็นการปรับปรุงประสบการณ์ของพนักงาน ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่คุณจะประเมินโปรแกรม นโยบาย และขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันเพื่อหาโอกาสในการทำให้เกิดความสอดคล้องกัน ความเป็นมาตรฐาน และความเรียบง่ายในส่วนที่เป็นไปได้ ควรเตรียมพร้อมที่จะตั้งคำถามและหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้

- ขั้นตอนและโปรแกรมด้านบุคลากรในขณะนี้ให้ประสบการณ์ของพนักงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจตามที่ต้องการหรือไม่
- การลดขั้นตอนต่าง ๆ นั้นจำเป็นจริงหรือไม่ คิดบนฐานของความเหมาะสมผลทางธุรกิจหรือความจำเป็นในเชิงกฎหมาย
- คุณได้สร้างความมั่นใจหรือไม่ว่าทีมของคุณไม่ได้สร้างขั้นตอนยุ่งยากหรือให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าคนตลอดกระบวนการทำงาน โดยรวมไปถึงขั้นตอนตรวจสอบและอนุมัติที่ไม่จำเป็น

“ในฐานะ CHRO ฉันต้องการการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง ทำให้การนำโปรแกรมเทคโนโลยีมาใช้ส่งผลให้ความสำเร็จในการขับเคลื่อนธุรกิจ และได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดด้วยแผนที่ดีที่สุด วิธีการที่ดีที่สุด งบประมาณที่เหมาะสมที่สุด สำหรับแต่ละแผนของธุรกิจ”

**Yolande Taylor**  
Head of Digital HR, AKT Global



“ความพร้อมคือการใช้เวลาในตอนแรกเพื่อหาว่าสิ่งใดจำเป็นและยังขาดไปเพื่อให้คุณวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดในกรณีใช้งานถึงเวลาแล้วที่จะเริ่มจัดการความเปลี่ยนแปลง ลดความเสี่ยงที่คุณคาดการณ์ได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง หากไม่ทำเช่นนี้ การเริ่มต้นใช้เทคโนโลยีจะใช้เวลาเพิ่มขึ้น คุณจะพลาดที่สิ่งที่ตั้งใจไว้และพบกับสิ่งที่ประหลาดใจกว่านั้น”

**Ceres Ruzich**  
Global Transformation Leader, Baker McKenzie

### 3. นิยามและวางแผนการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับผลลัพธ์เชิงบวกจากการเริ่มต้นใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในโครงการหนึ่งนั้นมีข้อควรคำนึงมากกว่าการมีผู้จัดการโครงการและแผนโครงการโดยละเอียด การทำให้มั่นใจว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบุคคลและไอทีในช่วงเริ่มต้นของการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงานนั้นจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจ และจัดลำดับการแก้ปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คำถามที่สำคัญบางข้อที่คุณควรคำนึงในขณะที่เริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้มีดังนี้

- คุณได้สร้างแบบแผนการบริหารจัดการที่ดีที่ประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นกบฏยุติ ลำดับการทำงาน แผนการด้านทรัพยากร โครงสร้างทีมและวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหาซึ่งจำเป็นต้องช่วงเริ่มนำมาใช้และดำเนินการใช้งานต่อไป
- ผู้เชี่ยวชาญนั้นใช้คนที่ถูกต้องหรือไม่ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับ configuration
- มีการวางทิศทางเดียวกันระหว่างฝ่ายไอทีและฝ่ายบุคคลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่สำหรับการให้ความช่วยเหลือด้านและการดูแลรักษา ระบบในช่วงดำเนินการใช้งานหรือไม่

### 4. ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นระบบ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เทคโนโลยีใหม่นั้นทำให้เห็นโอกาสในการจัดการกับประเด็นด้านข้อมูลที่มีอยู่ และขับเคลื่อนความโปร่งใสผ่านการศึกษาถึงโดยตรงสู่ระบบ แทนที่จะ “โยกย้าย” ข้อมูลที่มีอยู่เข้าไปในระบบใหม่ ควรสร้างความมั่นใจว่าโครงสร้างของข้อมูล ณ ปัจจุบัน เช่น โครงสร้างงาน ตอบโจทย์กับความต้องการในอนาคตขององค์กร

ควรทำให้ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมผลต่อการใช้งาน ถูกต้องแม่นยำ และมีการคัดแยกจัดหมวดหมู่ นอกจากนี้ควรตั้งคำถามเหล่านี้

- คุณได้ระบุกลยุทธ์และแผนการสำหรับการจัดการที่ดีและมีความโปร่งใสด้านข้อมูลในระบบด้านบุคลากรของคุณหรือยัง
- คุณพร้อมที่จะให้บุคลากรในหลายภาคส่วนเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับคน ซึ่งรวมคนที่ยังไม่เคยเข้าถึงในอดีตหรือไม่
- หากฝ่ายที่เกี่ยวข้องเห็นองค์ประกอบข้อมูลแต่ละส่วนเป็นครั้งแรกหลังการเริ่มใช้ระบบ คุณพร้อมที่จะอธิบายคำนิยามของข้อมูลต่าง ๆ หรือไม่



“พลวิชัยชี้ว่าการริเริ่มความเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวเกือบสองเท่าจากแรงเสียดทานภายในองค์กร ดังนั้น CHROs จำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวัฒนธรรมองค์กรก่อนเริ่มนำมาใช้งาน กลยุทธ์ในการดำเนินงานตามแผนและการจัดการความเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีมาใช้มีโอกาสรอบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อถูกออกแบบมาให้เข้ากับวัฒนธรรมและวิธีการทำงานที่เป็นลักษณะเฉพาะภายในองค์กร”

**Karina Monesson**  
Sr. Manager, Research & Advisory, UKG

## 5. สร้างแผนการและกลยุทธ์จัดการความเปลี่ยนแปลงที่รอด้าน

การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นสำคัญมาก อย่าเริ่มต้นการนำเทคโนโลยีมาใช้จนโดยไม่มีมุมมองเชิงกลยุทธ์ต่อสิ่งที่จำเป็นในการจัดการและดูแลรักษาระบบ ความเปลี่ยนแปลงนั้นมาพร้อมกับการเริ่มต้นการใช้ระบบหรือเครื่องมือด้านบุคลากรใด ๆ ก็ตาม บ่อยครั้งที่การจัดการความเปลี่ยนแปลงถูกมองง่าย ๆ ว่าเป็นเพียงการสื่อสารหรืออบรมผู้ใช้งานมากกว่าการมีกลยุทธ์แทรกแซงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดการนำไปใช้ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าการลงทุน ซึ่งเป็นสิ่งแรก ๆ ที่จะถูกตัดเมื่อเงินงบประมาณ แท่นที่จะต่อต้านคำแนะนำต่าง ๆ คุณควรมั่นใจว่าได้สร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมรอบด้าน อันประกอบด้วยแผนการสื่อสาร กลยุทธ์ในการดูแลผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมผู้ใช้งาน และโครงสร้างช่วยเหลือ รวมไปถึงการวัดผลความสำเร็จด้วย โดยอาจพิจารณาเพิ่มเติมดังนี้

- คุณมีแผนดูแลในช่วงที่มีปัญหาหลังการช่วงเริ่มต้นการใช้งานหรือไม่
- ฝ่ายที่เกี่ยวข้องนั้นมีวิสัยทัศน์และให้คุณค่าที่แบบเดียวกับที่คุณให้ในระบบใหม่นี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือไม่
- ผู้นำของคุณพร้อมที่จะนำทางตลอดเส้นทาง transformation ที่เทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์ของคุณแสดงให้เห็นหรือไม่

เทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลเป็นตัวช่วยสำคัญในการสร้างและรักษาระดับประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยมของฝ่ายบุคคลที่มุ่งเน้นในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ให้สร้างให้เกิดประสบการณ์ของพนักงาน ยิ่งกว่านั้นเทคโนโลยีนี้จะเป็นเครื่องมือเชิงระบบที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้นำ หัวหน้างาน และพนักงานไปถึงศักยภาพที่ตนมีและประสบผลสำเร็จทางธุรกิจ แต่ควรระลึกเสมอว่าการนำเทคโนโลยีมานำใช้นั้นสามารถสร้างให้เกิด transformation ได้ แต่เทคโนโลยีไม่ใช่ transformation ด้วยตัวมันเอง ในงานของเราที่ช่วยลูกค้าในการเลือกและเริ่มใช้งานเทคโนโลยีด้านบุคลากร เราพบว่า การเริ่มต้นที่นำโดย CHROs ที่เตรียมความพร้อมองค์กรก่อนนำไปสู่การใช้จริงต่างหากที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นคุณควรเริ่มต้นจากจุดที่ยากที่สุด แต่สำคัญที่สุดคือการเตรียมความพร้อมขององค์กรก่อน การทำเช่นนี้จะขับเคลื่อนไม่เพียงแต่ให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนกับเทคโนโลยีแต่ยังช่วยให้ผู้นำ หัวหน้างาน และพนักงานไปได้ไกลขึ้นในหนทางที่ต่างจากที่อื่น ๆ

คินเซนทริกขอขอบคุณสำหรับการให้ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ปรากฏอยู่ในบทความนี้

### CONTACT

**Michael Martin**  
Managing Director Global Practice  
Leader HR & Talent Advisory  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

**Andrew Pack**  
Senior Consultant  
HR & Talent Advisory  
[andrew.pack@kincentric.com](mailto:andrew.pack@kincentric.com)

“ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นการบรรลุผลหรือเป็นปัญหาขบขันในการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพกว้าง สำหรับ transformation ที่ประสบความสำเร็จ เราจะเห็นความพยายามอย่างมากในการมองภาพใหญ่ ความเต็มใจที่จะทดลอง และสร้างหนทางใหม่ ๆ”

**Rohit Chennamaneni**  
Co-founder, Darwinbox

If you have any questions, please feel free to [contact us](#). To receive communication and content from us in the future, please [subscribe to our mailing list](#).