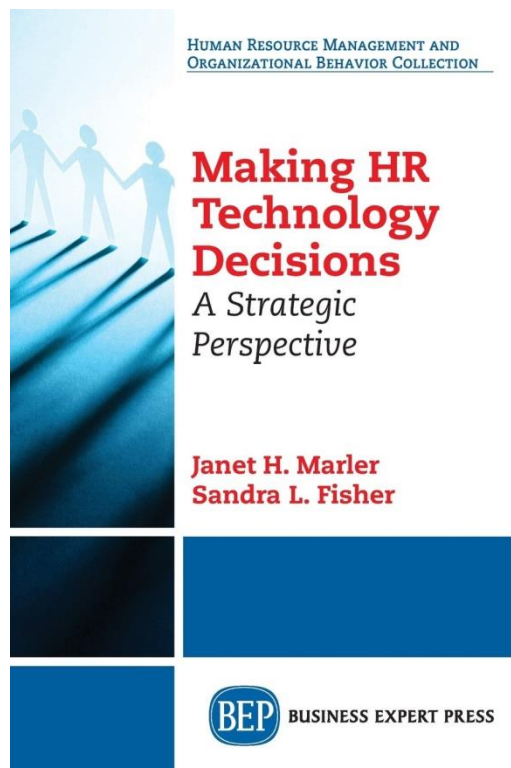


บทความปริทัศน์

Making HR Technology Decisions: A Strategic Perspective

วุฒิไกร งามศิริจิตต์ *



ภาพ หนังสือ Making HR Technology Decisions

แต่งโดย Janet H. Marler and Sandra L. Fisher

ในช่วงเวลาที่ประเทศไทยกำลังมุ่งผลักดันนวัตกรรมในทุกภาคส่วน ทุกระดับของสังคม และทุกส่วนในธุรกิจและองค์กร การยอมรับในเทคโนโลยีและการพัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมีอัตราเพิ่มขึ้น เห็นได้จากโครงการภายในองค์กร กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่หันมาจับ

* หน่วยงานผู้แต่ง: ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โทรศัพท์: 02-727-3484

แฟกซ์: 02-375-3904 อีเมล: shrnida@gmail.com

ธุรกิจเทคโนโลยี ผู้บริโภคที่หันมาใช้บริการจากเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารและผู้ประกอบการต้องให้ตระหนักและให้ความสำคัญก่อนที่จะร่วมลงเรือลำนี้และนำพาลูกเรือไปถึงยังเป้าหมายนวัตกรรมของตน คือ การตัดสินใจด้านเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรและธุรกิจและก่อให้เกิดมูลค่าจากการตัดสินใจนี้ หลาย ๆ ท่านคงเคยมีความรู้สึกว่าคุณเทคโนโลยีที่ซื้อหามาใช้หรือพัฒนาขึ้นมาใช้นั้นใช้ได้เพียงช่วงเวลาหนึ่ง ไม่คุ้มค่า เทคโนโลยีที่เลือกมาใช้ไม่ตอบโจทย์ในระยะยาวหรือแม้กระทั่งต้องเสียค่าเสื่อมจากเทคโนโลยีไปตามกาลเวลาเพราะจะเอาไปขายต่อก็ขายไม่ได้ ดังเช่นแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรและธุรกิจ

แต่ก็มีหลายท่านคิดว่า Nothing ventured, nothing gained หากไม่มีการลงทุนด้านตัวเทคโนโลยีหรือบุคลากรด้านเทคโนโลยีแล้ว จะทำให้องค์กรและธุรกิจพลาดโอกาสในการเติบโตและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไปไม่น้อย

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างปรับตัว ปรับระบบ ปรับแนวคิดเข้าสู่โลกเทคโนโลยี และองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ต่างจัดสรรเงินทุนและงบประมาณเพื่อมาใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่องานด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่าง ๆ เทคโนโลยีที่องค์กรเลือกใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนการทำงานร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่เพื่อการใช้งานเฉพาะด้าน เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้ถือเป็นส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรได้ หรือที่เราเรียกรวม ๆ ว่า e-HRM อย่างไรก็ดีตามไม่ใช่ทุกกลยุทธ์ที่ใช้จะประสบความสำเร็จเสมอ เนื่องจากตัวเทคโนโลยีเองไม่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดได้ จำเป็นที่จะต้องใช้นโยบายบริหารจัดการเข้ามาร่วมในกระบวนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีด้วย

Marler และ Fisher ผู้แต่งได้ให้กรอบแนวคิดแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารและการจัดการซึ่งประยุกต์แนวคิดจากหลากหลายสาขา ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เศรษฐศาสตร์ การบัญชี การเงิน พฤติกรรมองค์กร และการจัดการระบบสารสนเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานถึงหนทางที่หลากหลายในการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยมุมมองเชิงกลยุทธ์

หนังสือเล่มนี้ Making HR Technology Decisions: A Strategic Perspective ผู้เขียนแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 บทด้วยกัน

ในบทแรกของหนังสือ (Chapter 1: Introduction) เล่าถึงประวัติและวิวัฒนาการของเทคโนโลยีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความท้าทายต่าง ๆ ในการนำแนวปฏิบัติ (Practices) ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ผนวกเข้ากับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในช่วงเวลา 50 ปีที่ผ่านมา เริ่มจากในยุคที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็น งานบริหารบุคคล (Personnel management) และเทคโนโลยียังอยู่บนพื้นฐานของแฟ้มข้อมูล (Transaction data) เคลื่อนสู่ยุคระบบบริหารทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Resources Planning) ยุคซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถเชื่อมโยงกระบวนการงานทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการธุรกิจและสะท้อนถึงมูลค่าและคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

แรงกดดันจาก Cloud technology ส่งให้งานทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลบุคคลและข้อมูลองค์กร รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ในองค์กรด้วย และแน่นอนว่าในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยี Mobile computing, Social media, Internet of Things ก็ผลักดันให้งานทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างสรรค์ระบบบริหารของตนเชื่อมต่อกับแนวโน้มเทคโนโลยีเหล่านี้ให้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดมูลค่าต่อองค์กรและธุรกิจอย่างเป็นที่ยอมรับ

บทที่ 2 The Value Proposition: A Strategic Perspective ชี้ให้เห็นถึงมุมมองคุณค่าจากเทคโนโลยี e-HRM ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานความรู้ในการระบุคุณค่าที่องค์กรและธุรกิจจะได้รับจากเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ เพื่อให้ตนเองไม่ตกหลุมพรางของผู้ขายเทคโนโลยีและกระแสชวนเชื่อเทคโนโลยีจากผู้ที่หาประโยชน์จากเทคโนโลยี โดยผู้เขียนนำเสนอกรอบความคิดในการตัดสินใจจากมุมมองสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน จากตัวเทคโนโลยี ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้มุมมองอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ จะใช้มุมมองร่วม ผู้เขียน กล่าวว่า “...There is no best way...” ซึ่งในท้ายที่สุด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะกำหนดกรอบความคิดในการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อความต้องการและสถานะขององค์กรและธุรกิจของตนให้มากที่สุด

สิ่งที่ได้จากการอ่านบทที่ 2 ในหนังสือเล่มนี้ ยิ่งสะท้อนให้เห็นว่า การตัดสินใจด้านเทคโนโลยีเพื่องานทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่เป็นเพียงการตัดสินใจตามกระแสเทคโนโลยี หรือคำเชิญชวน หรือคำพูดกระตุ้นทางการตลาด แต่หากเป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารต้อง Rationalize ให้กับองค์กรและธุรกิจของตนได้ ซึ่งมุมมองคุณค่าต่อเทคโนโลยีที่หลากหลายแตกต่างกันไปของผู้บริหาร จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตต่อไปด้วย กล่าวคือ เมื่อผู้ใช้ประโยชน์เห็นคุณค่าที่นอกเหนือไปกว่าที่ผู้ผลิตคิด ผู้ผลิตก็สามารถสานต่อคุณค่าของเทคโนโลยีขึ้นไปอีก ปรากฏการณ์

เช่นนี้เป็นการส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ผ่านการร่วมกันสร้างสรรค์

เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรและธุรกิจ สิ่งที่เกิดขึ้นไม่ใช่เป็นเพียงกรอบแนวคิดอีกต่อไป แต่กลายเป็นความจริงในการดำเนินงาน นั่นคือ เรามีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น เราต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และเราต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้เพื่อให้การตัดสินใจลงทุนนี้ ไม่ถูกกล่าวหาว่าเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด เปรียบเช่นเดียวกับนวัตกรรมอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เพียงไอเดียดีเท่านั้นที่จะทำให้องค์กรและธุรกิจอยู่รอด แต่การบริหารความคุ้มค่าของนวัตกรรม และการ Scalable นวัตกรรมกับสภาพองค์กรและธุรกิจ ต้องทำให้ประสบผลสำเร็จด้วย ในบทที่ 3 นี้ (Chapter 3: Organizational Boundaries: Insourcing or Outsourcing Decisions) ผู้แต่งได้ให้กรอบในการบริหาร เพื่อทำให้ e-HRM หรือ HR technology solutions ที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้นั้นเกิดความคุ้มค่า กรอบในการบริหารนี้ คือ การตัดสินใจที่จะบริหารจัดการเทคโนโลยีด้วยตนเอง หรือ ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกมาบริหารจัดการเทคโนโลยี

ผู้บริหารอาจมองว่าการตัดสินใจ Insource หรือ Outsource เป็นการตัดสินใจที่ไม่ยาก พิจารณาจากความสามารถขององค์กร และความสามารถของผู้ให้บริการ หรือ ตัดสินใจจากค่าใช้จ่าย ระหว่างการบริหารจัดการเองกับราคาของผู้ให้บริการ ผู้แต่งเน้นให้เราเข้าใจถึงทฤษฎี Economic theory และ Agency theory ซึ่งแท้จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงระบบงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น e-HRM เกี่ยวข้องกับเรื่องของความสัมพันธ์ (Relationship) ด้วย ความสามารถขององค์กรและธุรกิจจะพัฒนาขึ้นได้และยืนยาวแค่ไหน เกี่ยวกับความสามารถของผู้ให้บริการ e-HRM ที่องค์กรเลือกให้เป็นผู้บริการเช่นกัน หากมุมมองการทำงานและความสัมพันธ์เกิดความแตกต่างขึ้น องค์กรคงต้องเตรียมพร้อมในการดึงการให้บริการต่าง ๆ จากบริษัท Outsource กลับเข้ามาดำเนินการด้วยตนเอง ซึ่งประเด็นนี้เองที่ทำให้การตัดสินใจด้านเทคโนโลยีไม่เป็นแค่การตัดสินใจ Make or Buy

เมื่อองค์กรและธุรกิจได้ทำการประเมินและการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีในเชิงกลยุทธ์อย่างดีแล้ว ประเด็นของการนำไปใช้ การเกิดผลเป็นรูปธรรม หรือ การ Realization จากเทคโนโลยี e-HRM จะประสบความสำเร็จด้วยหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ใช้เป็นสำคัญ ในบทที่ 4 (Chapter 4: Training and Change Management) ผู้แต่งได้ให้กรอบแนวคิดว่า เราจะสามารถทำให้เทคโนโลยีเกิดคุณค่ามากที่สุดได้อย่างไร โดยทฤษฎีและหลักการที่ใช้อ้างอิง ประกอบด้วย Training needs analysis, Design of training methods, Training transfer และ Technology Acceptance Model (TAM) เพื่อให้ผู้ใช้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี e-HRM ข้ามพ้นกำแพงของการไม่ยอมรับเทคโนโลยีและอัตราการใช้เทคโนโลยีในระดับต่ำ รวมถึงทฤษฎี Change

management ของ John Kotter ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นเสมอในทุกครั้งที่มีการตัดสินใจนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาในการดำเนินงาน ข้อผิดพลาดของหลายองค์กรที่ละเลยการบริหารและจัดการในเรื่องเหล่านี้ คือ การปล่อยให้เทคโนโลยีเข้าถึงผู้ใช้ด้วยตัวเองและไม่พยายามเร่งผลักดันการซึมซับเทคโนโลยีเหล่านี้ในตัวบุคลากรในองค์กรให้กลายเป็นความสามารถของบุคลากร

เมื่อเทคโนโลยี e-HRM เกิดการนำไปใช้อย่างทั่วถึงในองค์กรแล้ว การวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ฯลฯ ก็มีความสำคัญเช่นกัน ในฐานะที่ผู้เขียนมีประสบการณ์ในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้พบข้อเท็จจริงที่ว่า องค์กรและธุรกิจสามารถประเมินผลลัพธ์ของเทคโนโลยีและมูลค่าที่ได้รับจากการตัดสินใจด้านเทคโนโลยีได้ชัดเจนเท่าไร นั้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรและธุรกิจในการบริหารเทคโนโลยี ซึ่งเอาจริงเอาจังกับการลงทุนเทคโนโลยี ไม่ใช่มองเทคโนโลยีเป็นแค่ “เครื่องมือ” แต่มองเทคโนโลยีเป็น “กลยุทธ์” ที่สร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

ผู้แต่งชี้ให้เห็นถึงการประเมินผลลัพธ์ผ่านทฤษฎี Sociotechnological theory ซึ่งการวัดและการประเมินผลลัพธ์ของเทคโนโลยีมีมิติที่เกี่ยวข้องระหว่างกันของ Technological processes และ People processes การวัดและประเมินโดยใช้มิติเทคโนโลยีอย่างเดียว เช่น จำนวนระยะเวลา รอคอยที่ลดลง จำนวนผลผลิตที่เกิดขึ้นในหนึ่งเดือน อาจไม่เพียงพอที่จะสะท้อนผลลัพธ์ของเทคโนโลยี หากบุคลากรไม่ได้รับการลดจำนวนงานลงและนำเวลาไปใช้ในงานอื่น ๆ ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องหาจุดตรงกลางที่เกี่ยวข้องกับมิติเทคโนโลยีและคน ซึ่งในบทที่ 5 (Chapter 5: Measuring Value Creation) นี้ ผู้แต่งได้เสนอแนวทางการวัดและประเมินผลลัพธ์ของเทคโนโลยีไว้ที่น่าสนใจไม่น้อย

การตัดสินใจด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถนำองค์กรและธุรกิจไปสู่สิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือ นวัตกรรม ซึ่งเมื่อผู้อ่านได้อ่านหนังสือมาจนถึงบทที่ 6 - Innovation: The Next Big Thing นี้ ท่านจะพบว่าการบริหารและการจัดการเทคโนโลยี เป็นรากฐานขององค์กรที่ต้องการขึ้นมาเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม นวัตกรรมนั้นมีส่วนประสมเชิงสังคมที่ซับซ้อนกว่าเทคโนโลยีมากนัก ซึ่งในบทนี้ ผู้แต่งได้นำเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรต้องการเข้าสู่โลกนวัตกรรม และผู้บริหารต้องอาศัยมุมมองใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ เช่น Diffusion of Innovation (DOI), Dynamics of Innovation เพื่อช่วยจัดมุมมองเชิง Linear ที่คิดว่า เรานำเทคโนโลยีมาใช้ เราจะเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ หรือ คนของเราใช้เทคโนโลยีเป็น เราจะสร้างนวัตกรรมได้

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขออัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ณ อาคารใหม่สวนอัมพร วันเสาร์ที่ 18 ตุลาคม 2523

“การใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยในงานต่าง ๆ นั้น ว่าโดยหลักการควรจะได้ผลมากในเรื่องประสิทธิภาพการประหยัดและการทุ่มแรงงาน แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงต้องคำนึงถึงสิ่งอื่นอันเป็นพื้นฐานและส่วนประกอบการทำงานที่ทำด้วย อย่างในประเทศของเราประชาชนทำมาหาเลี้ยงตัวด้วยการกสิกรรมและการลงแรงทำงานเป็นพื้นฐาน การใช้เทคโนโลยีอย่างใหญ่โตเต็มรูปหรือเต็มขนาดในงานอาชีพหลักของประเทศย่อมจะมีปัญหา เช่นอาจทำให้ต้องลงทุนมากมายสิ้นเปลืองเกินกว่าเหตุหรืออาจก่อให้เกิดการว่างงานอย่างรุนแรงขึ้นเป็นต้น ผลที่เกิดขึ้นก็จะพลาดเป้าหมายไปทางไกลและกลับกลายเป็นผลเสีย ดังนั้นจึงต้องมีความระมัดระวังมากในการใช้เทคโนโลยีปฏิบัติงาน คือควรพยายามใช้พอเหมาะพอดีแก่สภาวะบ้านเมืองและการทำกินของราษฎร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลด้วยความประหยัดอย่างแท้จริง จึงขอให้บัณฑิตพยายามใช้วิชาการและเทคโนโลยีด้วยความฉลาดรอบคอบทุกแง่ประเด้น”

บรรณานุกรม

Janet H. M. & Sandra L. F. (2016). *Making HR Technology Decisions*. Englsk: Business Expert Press.