

# เทคโนโลยีด้านการบริหารบุคลากรที่ทันสมัย ช่วย ขจัดอคติ และสร้างความเท่าเทียมกันให้แก่บุคลากร ที่หลากหลาย

การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติที่มีความสำคัญมากขึ้นเพราะการแข่งขันด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น ความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถ ความต้องการฐานลูกค้าที่ใหญ่ขึ้น และการแข่งขันกันเพื่อครองส่วนแบ่งทางการตลาด ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ธุรกิจกำลังเผชิญกับความยากลำบากในการสรรหาบุคลากรมาเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่าง และการที่บุคลากรกลุ่มเบบี้บูมเมอร์กำลังเข้าสู่ช่วงเกษียณงาน ธุรกิจในบางอุตสาหกรรม เช่น ภาคการผลิต เทคโนโลยี และสาธารณสุข กำลังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ที่เรียกว่าอยู่ในระดับวิกฤตกันเลยทีเดียว รายงานของ Code.Org ระบุว่า ภายในปี 2563 ตำแหน่งงานว่างด้านคอมพิวเตอร์จะมีมากกว่าจำนวนผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะทำงานด้านนี้ถึงหนึ่งล้านตำแหน่ง ไม่เพียงองค์กรต่างๆ ต้องลงทุนเพื่อสร้างทักษะที่รองรับการทำงานในอนาคตให้กับพนักงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานในอนาคตเท่านั้น แต่ยังจำเป็นต้องรับมือกับความท้าทายของนิยามที่ล้าสมัยของคำว่า “ผู้มีความสามารถพิเศษที่เหมาะสม” ว่าคืออย่างไรกันแน่

การขาดการบริหารบุคลากรที่ยึดหลักความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติ นอกจากจะทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถแล้ว องค์กรยังจะไม่ได้รับประโยชน์จากบุคลากรอย่างเต็มที่อย่างที่ควร ผลการศึกษาของ McKinsey แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจที่มีที่ทำงานเอื้อต่อการทำงานและมีพนักงานที่มีความหลากหลาย มักมีผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดี เช่น บริษัทที่ให้มีความสำคัญกับเรื่องเพศหรือความหลากหลายทางเชื้อชาติในลำดับที่สูง จะมีแนวโน้มที่จะได้รับผลตอบแทนทางการเงินสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นๆ ในประเทศของตน ทีมงานที่มีบุคลากรหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติจะสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้น เมื่อผู้คนที่มาจากสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน มุมมองที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคนมักจะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำที่เห็นคุณค่าของภูมิหลังที่แตกต่างกัน มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อต่อยอดทางความคิด เปิดมุมมองใหม่ๆ และใช้ประโยชน์จากคุณค่าของแนวคิดต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนนวัตกรรมและสร้างแรงกระเพื่อมอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้การเฟ้นหาบุคลากรใหม่ๆ ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์กรส่วนใหญ่ต่างตระหนักดีว่าการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัตินั้นเป็นผลดีต่อธุรกิจ แม้ว่าองค์กรจะมีความรู้และเจตนาที่ดี แต่การจะประสบผลสำเร็จในการมีบุคลากรที่หลากหลาย และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติก็ยังคงเป็นความท้าทาย อุปสรรคสำคัญที่ยังคงอยู่ให้เห็นเป็นประจักษ์และยากที่จะปรับเปลี่ยนคือแนวคิดที่ล้าสมัย ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อที่ว่า หลักสูตรปริญา 4 ปีคือสิ่งที่จำเป็นเสมอ หรือแม้แต่

การมองข้ามประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจากแวดวงอื่น เช่น จากการรับราชการทหาร เกณฑ์การตัดสินใจที่ล่าช้าเหล่านี้ มักจะทำให้ผู้คัดเลือกบุคลากร มองข้ามผู้สมัครที่ไม่ได้จัดอยู่ในกลุ่มผู้สมัครทั่วไปที่มีคุณสมบัติเป็นที่ยอมรับ หรือ ผู้สมัครที่อาจดูขัดแย้งกับความสามารถที่ต้องการในหลากหลายอุตสาหกรรมที่กำลังเผชิญความขาดแคลนอยู่

การมีอคติแบบไม่รู้ตัว ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำลายเจตนารมณ์อันดีงาม เป็นเรื่องปกติที่เรามักจะชอบหรือสนใจกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับเรา ไม่ว่าจะเป็นเพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ การศึกษา หรือประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา และบ่อยครั้งที่เราจะไม่รู้ตัวด้วยซ้ำว่ากำลังลำเอียงต่อบุคคลบางกลุ่ม และปล่อยให้ความพึงพอใจส่วนตัวตีกรอบความคิดของเรา มาตรการกั้นกรองที่มีอคติส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการคัดเลือกพนักงาน ไปจนถึงรูปแบบการประชุม การอบรมพนักงาน การแสดงความคิดเห็น และการให้ข้อเสนอแนะต่างๆ

การจะประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ความตั้งใจที่ดีไม่เพียงพอ สิ่งแรกคือต้องยอมรับว่าคนเราล้วนมีอคติ การวิจัยแสดงให้เห็นว่า ยิ่งคิดว่าตนเองมีความยุติธรรมมากเท่าไร ผลการตัดสินใจก็จะยิ่งมีอคติมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นการตระหนักรู้ในตนเองจึงเป็นกุญแจสำคัญ แต่เราจำเป็นต้องทำมากกว่านั้น คือเราจำเป็นต้องลงมือจัดการกับอคติของเรา และทำการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบและมีสติมากขึ้น ชาวดีก็คือ เทคโนโลยีสามารถช่วยเรา “ฟาดฟัน” กับธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความโน้มเอียงได้ และช่วยให้เราหันมาให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริง ไม่ใช่การคาดคะเนจากเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือด้วยวิธีปฏิบัติที่เคยทำกันในอดีต

ช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา มีข่าวมากมายเกี่ยวกับผลกระทบทางลบที่เกิดจากเทคโนโลยีเกิดใหม่ทั้งหลาย ที่มีต่อความเท่าเทียมและความหลากหลายของบุคลากร ตั้งแต่ข้อบกพร่องที่สำคัญของซอฟต์แวร์จดจำใบหน้า ไปจนถึงผลลัพธ์ที่เอนเอียงไม่เป็นกลางจากการใช้ AI ซึ่งก็เป็นข้อกังวลที่ถูกต้อง แต่เราเชื่อว่าเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาจากมุมมองที่ครอบคลุมและใช้ร่วมกับการตัดสินใจของมนุษย์ จะสามารถส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ที่เที่ยงธรรมและเหมาะสม ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างว่าเทคโนโลยีสามารถช่วยได้อย่างไรบ้าง

ตัวชี้วัดที่ใช้งานง่าย องค์กรทุกแห่งควรติดตามตัวชี้วัดต่างๆ ของที่ทำงาน และแจ้งให้กับผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ โขลุ่ยขั้นที่ทันสมัยประกอบด้วยแผงหน้าจอควบคุมที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ และเครื่องมือในการทำรายงานด้วยตัวเอง เพื่อให้ผู้จัดการสามารถวิเคราะห์แนวโน้มต่างๆ สามารถตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และติดตามดัชนีชี้วัดผลงานส่วนบุคคล (KPIs) หากปราศจากการติดตามความคืบหน้า องค์กรจะไม่สามารถทราบได้เลยว่าการตัดสินใจและการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละวัน ส่งผลต่อเป้าหมายระยะยาวขององค์กรอย่างไรบ้าง

การตัดสินใจที่ไม่ลำเอียง โขลุ่ยขั้นที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถช่วยให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายตามความต้องการที่ระบุไว้ โขลุ่ยขั้นต่างๆ จะไม่เปิดเผยตัวตนของบุคลากร ซึ่งจะช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามการทดสอบขั้นตอนกระบวนการต่างๆ ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีผลในทางตรงข้าม ผู้จัดการต้องคอยกำกับดูแลข้อแนะนำต่างๆ ที่ได้รับจากโขลุ่ยขั้นที่ใช้ AI และติดตามตรวจสอบการใช้งานที่ผิดวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ในการดูแลบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ AI สามารถช่วยให้องค์กรระบุลักษณะงานที่เหมาะสมที่สุดกับบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้ชี้ได้ว่าบุคคลใดมีแนวโน้มที่จะเป็นพนักงานที่มีความสามารถดีเยี่ยม และทำงานอยู่กับบริษัทได้นาน โขลู่ชั้นต่างๆ ช่วยให้ผู้จัดการสามารถระบุลำดับความก้าวหน้าในเส้นทางสู่ความสำเร็จและจุดเสี่ยงในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ผู้จัดการค้นพบอย่างไม่มีอคติว่า พนักงานคนใดได้รับประโยชน์จากการอบรมและการให้คำแนะนำด้านต่างๆ เพิ่มเติม

การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติให้มีความก้าวหน้าเป็นเสมือนการฝึกวิ่งมาราธอน ซึ่งเราต้องรู้ว่าเราจำเป็นต้องวิ่งไปตามระยะทางที่กำหนดเท่าไรเพื่อเตรียมความพร้อม และจะสวมรองเท้าวิ่งไปตามที่ได้กำหนดไว้ในทุกๆ วัน ในทำนองเดียวกัน ความตั้งใจในการบริหารบุคลากรแบบเปิดกว้างโดยไม่จำกัดความหลากหลายนั้นอาจไม่เพียงพอ เราต้องตระหนักว่าคนเราล้วนแล้วแต่มีอคติที่สามารถแทรกเข้ามาในระหว่างการศึกษาได้ตลอด เราจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่สามารถกำจัดอคติเหล่านี้ออกไป เทคโนโลยีและการวิจัยการฝึกซ้อมย้อนหลังเป็นสิ่งสำคัญในการฝึกวิ่งมาราธอน เช่นเดียวกับที่เป็นส่วนสำคัญของการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติเช่นกัน เทคโนโลยีสามารถช่วยให้กระบวนการบริหารบุคลากรแบบนี้ ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยให้บริษัทยื่นมือเข้าไปกำกับดูแลและดำเนินงานได้อย่างเที่ยงตรงมากขึ้น

บทความโดย เฮเลน มาสเตอร์ รองประธานอาวุโสและผู้จัดการทั่วไป อินฟอร์ เอเชีย แปซิฟิก