

บหกกาใหบ่ของ HR Professionals



บียสุรังค์ กุลจิตติประสิทธิ์ *

ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Certificate in Strategic HR Transformation and Organization Development ระหว่างวันที่ 27-29 มิถุนายน 2554 ที่ผ่านมา โดยมี ดร.วิลเลียม รอธเวลล์ ศาสตราจารย์และผู้เขียนหนังสือที่มีชื่อเลียง ด้านทรัพยากรบุคคลจากมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย สเตทเป็นวิทยากร และมีบริษัท ไอทีดี กรุ๊ป (ประเทศไทย) เป็นแม่งาน

หลักสูตรนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากรบุคคลจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก รู้สึกและภาค เอกชนเกี่ยวกับบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากร บุคคล (HR Professionals) ในการเป็นผู้ขับเคลื่อน ให้เกิดการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยเนื้อหาสำคัญ ที่ผู้เขียนได้รับจากการฝึกอบรม ประกอบด้วย 2 หัวข้อสำคัญ ดังนี้

1. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (HR transformation/trends)

2. ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์หรือบทใหม่ ของ HR Professionals ในการรับมือและ เตรียมความพร้อมสำหรับแนวโน้มข้างต้น

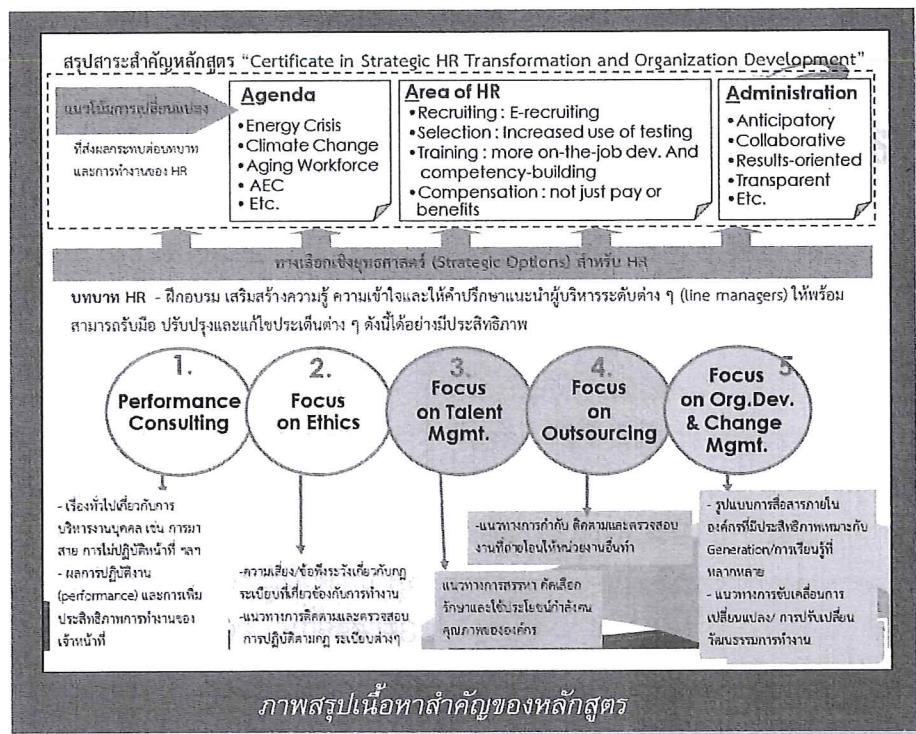
ดร.รอธเวลล์ได้ก่อตัวถึงแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากมายที่อาจส่งผลกระทบต่อ บทบาทการทำงานของ HR Professionals ซึ่งใน มุมมองของผู้เขียนขอสรุปเป็น 3 ด้านหลัก ๆ หรือ 3A ดังนี้

1. A-Agenda of the World คือ ประเด็น การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบต่อกฎหมาย ประเทศ เช่น วิกฤตพลังงาน/ภาวะโลกร้อน วิกฤตการขาดแคลนอาหารและน้ำ วิกฤต โควิดสร้างอายุ โลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้าย ถ่ายเทประชากรและการรวมกลุ่มประเทศไทยใน ภูมิภาคต่าง ๆ อาทิ ประเทศไทยอาเซียน เป็นต้น

* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ.

2. A-Area of HR คือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือกโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-recruiting) และเครื่องมือวัดผล/การสอบที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติจริง (action-based learning) การเสริมสร้างสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงาน (competency-based development) และการสร้างความสมดุลในการทำงานและการดำเนินชีวิต (work-life balance) เป็นต้น

3. A-Administrative Skills คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและการบริหารงาน เช่น การคาดการณ์แนวโน้มและการเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลง (anticipation) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT applications) การทำงานเชิงรุก (pro-activeness) การทำงานแบบข้ามหน่วยงาน (cross-functions) และการทำงานที่โปร่งใส พร้อมได้รับการตรวจสอบ (transparency) เป็นต้น



ด้วยเหตุนี้ การทำงานด้านการบริหารงานบุคคลแบบรวมศูนย์ที่ฝ่าย HR เช่นเดิม จึงไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3A ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ HR Professionals ในทุก ๆ องค์กรจึงต้องปรับบทบาทใหม่เพื่อรับมือและเตรียมความพร้อมได้อย่างเต็มที่ โดย ดร.รอธเวลล์ ได้แนะนำให้ HR Professionals ทุกคนต้องเริ่มฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ เพาะในอนาคตอันใกล้นี้ การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลจะเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารระดับต่างๆ (line managers) ในองค์กรทุกคนต้องมีส่วนร่วมและสามารถดำเนินการในทุก ๆ กลไกของงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับฝ่าย HR นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ การพัฒนาบุคลากรที่ต้องเนื่องและเป็นระบบ การรักษาบุคลากรที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ไว้ในองค์กรและการใช้ประโยชน์บุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ (assets) ที่สำคัญที่สุด เป็นหัวแหล่งความรู้ ผู้ใช้ความรู้ให้เกิดผลสำเร็จและผู้ขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในทุกระดับขององค์กร

ประเด็นการให้คำปรึกษาแนะนำที่ HR Professionals ควรต้องเร่งฝึกฝนและมุ่งเน้นตามความเห็นของ ดร.รอดวีลล์ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญดังนี้

1. ด้านผลการปฏิบัติงาน (HR Performance Consulting) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ด้านการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (HR focused on Talent) เพื่อดึงดูดและรักษากลุ่มกำลังคนที่มีขีดความสามารถสูงไว้ในองค์กร อันจะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและขีดความสามารถสามารถในการแข่งขันขององค์กร
3. ด้านการพัฒนาองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (HR focused on Organization Development and Change Management) เพื่อปรับทัศนคติและเสริมสร้างความคิดเชิงบวกและสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร เน้นการคิดต่อยอดแทบทุกการคิดทำหน้าที่ อันจะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดี การยอมรับฟังความคิดและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. ด้านกฎระเบียบและแนวปฏิบัติทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ (HR focused on Ethics) เพื่อให้ทุก ๆ ขั้นตอนและกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นที่ยอมรับ น่าเชื่อถือ มีความถูกต้องและได้รับความไว้วางใจ อันจะนำไปสู่การลดเวลาในกระบวนการติดตามและตรวจสอบต่าง ๆ

5. ด้านการถ่ายโอนงานให้หน่วยงานอื่น (HR focused on Outsourcing) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าบทบาทใหม่ของ HR Professionals ที่ ดร.วิลเลียม รออดเวลล์ได้คาดการณ์ไว้ เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็คือ การเร่งฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านการให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting Skills) เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กรสามารถมีส่วนร่วมบริหารงาน HR ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

อย่างไรก็ตี ดร.รอดวีลล์เห็นว่าการดำเนินงานส่วนใหญ่มีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละประเทศ เพราะมีความเชื่อมโยงเป็นอย่างมากกับโครงสร้างทางสังคมและพื้นฐานทางวัฒนธรรม ผู้เขียนจึงขอนำเทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำที่กำลังมาแรงและมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งก็คือการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (HR focused on Talent) มาถ่ายทอดให้ทุกท่านได้ทราบ

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลกได้นำมาใช้ เพื่อดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพ (talents) ไว้ในองค์กรของตน กลุ่มกำลังคนคุณภาพนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยเหตุนี้ บทบาทของ HR Professionals ในกระบวนการเป็นที่ปรึกษาในเรื่องนี้ จึงมีความสำคัญและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตอันใกล้ อย่างไรก็ตี จากร้านวิจัยต่าง ๆ พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มักขาดแผนเตรียมการรองรับ

(back-up plans) หรือการบริหารความเสี่ยงในเรื่องกำลังคน ซึ่ง ดร.รอธเวล์ ได้นำเสนอประเด็นสำคัญที่ HR Professionals ต้องเตรียมการและได้แนะนำแนวทางตลอดจนเครื่องมือเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนี้

⌚ การค้นหากำลังคนคุณภาพ (เรารู้ว่าได้อย่างไรว่าใครเป็นกำลังคนคุณภาพขององค์กร) : ควรต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกลุ่มคนดังกล่าวไว้ (competency modeling) เพื่อเป็นกรอบการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มคนดังกล่าวอย่างเป็นระบบและช่วยลดปัญหาเรื่องการมีอคติ เช่น like-me bias หรือ like-us bias เป็นต้น

⌚ การคัดเลือกและการประเมินกำลังคนคุณภาพ (เรารู้ว่าได้อย่างไรว่าควรจะเลือกหรือ promote ใคร) : ควรออกแบบรูปแบบการประเมิน (assessment methods) ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกและเพื่อให้การเลื่อนระดับสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่แท้จริง

⌚ การวางแผนกำลังคนเพื่อทดสอบการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ (เรามีการวางแผนตัว/วางแผนทดสอบหรือยัง) : ฝ่ายบริหารของทุกองค์กรควรจัดทำแผนการทดสอบสำหรับตำแหน่ง (Replacement chart: who's ready to be next?) เพื่อเตรียมการในเรื่องนี้ด้วย โดยระบุรายชื่อผู้ที่จะมาทดแทนประเมินสมรรถนะและศักยภาพ รวมทั้งเตรียมการพัฒนากลุ่มคนตามรายชื่อดังกล่าวอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีคุณภาพ

⌚ การพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อทดสอบการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ (เราควรพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกลุ่มคนดังกล่าวอย่างไรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ) : ควรพัฒนาระบบการสอนงาน (coaching and mentoring) และระบบการเรียนรู้ที่

เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติจริง (action-based learning) โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจหรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่/ทำหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้บริหารเพื่อผู้บริหารไม่อยู่ เป็นต้น

⌚ การรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (ทำอย่างไรให้สามารถถึงดูดและจูงใจให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและอยู่กับองค์กรในระยะยาว) : ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนหรือการจัดสรรเงินจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ แต่หากระบบค่าตอบแทน/การจัดสรรเงินจูงใจไม่เอื้อ อาจลองพิจารณาให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับหนึ่งหรือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม เช่น ทีมงาน ระบบ IT เป็นต้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้ นอกจากนี้ หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพขององค์กรไป ควรต้องมีการล้มภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผล (exit interview) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

นี่เป็นเพียงเทคนิคเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ ดร.รอธเวล์ ได้นำมาแลกเปลี่ยนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Certificate in Strategic HR Transformation and Organization Development ได้รับทราบและเตรียมพร้อมรับมือเพื่อก้าวสู่การเป็น HR Professionals ได้อย่างมั่นใจต่อไป สำหรับท่านที่สนใจรายละเอียดเพิ่มเติม อาจศึกษาและค้นคว้าจากหนังสือ เว็บไซต์ หรือสื่อเอกสารต่าง ๆ ของ ดร.รอธเวล์ ได้ด้วยตนเอง ■

