



หลุมพราง ของการว่าจ้างที่ปรึกษา พัฒนาระบบงาน HR

จากประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จากองค์กรที่เป็นระบบเก่าแก่จนถึงองค์กรมหาชนและองค์กรข้ามชาติ พบว่าปัญหาใหญ่ขององค์กรแบบไทย ๆ ที่เติบโตมาจากระบบครอบครัว หรือองค์กรที่เจ้าของเงินยังนั่งบริหารกิจการเองอยู่ พบว่าเวลาต้องการขยายกิจการและถึงเวลาแล้วที่จำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารในด้านต่าง ๆ รวมถึงระบบการบริหารบุคลากรในองค์กร

แนวทางที่นิยมใช้กันมากคือ องค์กรจะจ้างนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกกันว่า HR เข้ามาก่อน และคิดว่า หวังว่า HR ที่จ้างมาต้องเป็นมืออาชีพเพราะเงินเดือนที่สูงกว่าฝ่ายบุคคลที่เคยจ้างมา แต่ปรากฏว่า HR ที่มาจากองค์กรใหญ่ ๆ มักจะอยู่ได้ไม่นาน องค์กรเก่าแก่จึงเปลี่ยน HR เป็นว่าเล่น

สมมติว่าปัญหาการหานักบริหาร HR มืออาชีพหมดไปคือ มีคนดูแลงาน HR ที่แน่นอนแล้ว อาจจะเป็นคนนอกหรือคนในก็ตาม เวลาองค์กรเก่าแก่ต้องการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อมาพัฒนาระบบงาน HR ให้เป็นสากล ก็มักจะมาพร้อมคำถามประมาณนี้

- ทำไมเราต้องลงทุนกับการพัฒนาระบบการบริหารงานด้าน HR?
- ระบบการบริหารคนของเราดีหรือยัง หากยังไม่ได้ ไม่ดีตรงไหน?
- หากลงทุนกับการพัฒนาระบบงาน HR ไปแล้ว จะรู้ได้อย่างไรว่าคุ้มค่าการลงทุน ผู้บริหารบางคนให้วิเคราะห์อัตราผลตอบแทนแบบ ROI (Return On Investment) ให้ด้วย?
- จะรู้ได้อย่างไรว่าระบบที่นำมาใช้กับองค์กรเหมาะสมหรือไม่?
- ถ้าพัฒนาระบบงานด้าน HR แล้ว คนจะทำงานดีขึ้น ถ้าไรเพิ่มขึ้นหรือไม่?
- ฯลฯ

นี่เป็นเพียงตัวอย่างคำถามที่ผู้บริหารซึ่งเป็นเจ้าของมักจะสอบถามกับที่ปรึกษาที่ไปรับงาน ใครมืออาชีพเป็นที่ปรึกษา อ่านดูแล้วคิดว่าทำได้หรือไม่ครับ ก็จะมีที่ปรึกษาอยู่สองกลุ่มครับคือพวกศิลปิน (รวมผมด้วย) อ่านแล้วคิดในใจว่า...ไปหาเอาป้ายหน้าเถอะครับ กับที่ปรึกษาอีกกลุ่มหนึ่งที่มักจะเป็นองค์กรธุรกิจมองว่าถ้าตั้งคียะอะก็น่าสนใจ

แน่นอนว่าถ้าตั้งใจมาแบบนี้ที่ปรึกษาอิสระมักจะไม่กล้ารับงานเพราะชีวิตมีความเสี่ยงสูงกับการปิดงานไม่ได้ เก็บเงินไม่ได้ เสียชื่อ เงินที่ได้ไม่คุ้มกับสิ่งที่ทำ พุดง่าย ๆ ว่าคำถามที่ถามมาแต่ละข้อกำลังจะบอกว่าถ้าคุณซึ่งเป็นเจ้าของ/ผู้บริหารยังไม่รู้เลยว่าองค์กรมีปัญหาเรื่องการบริหารคนอะไรบ้าง หรือยังตอบไม่ได้ว่าจะพัฒนาไปแล้วยากได้อะไร...ก็คงยังไม่ต้องลงทุนทำอะไรจะดีกว่าไหม

ผมเคยเจอองค์กรเก่าแก่มืออาชีพพามาหลายองค์กรเหมือนกัน เขาจะไปศึกษาหาความรู้ทั้งอ่านหนังสือ เข้าฟังสัมมนา เรียนรู้จากเพื่อน ๆ ในวงการ แล้วพามาเจอที่ปรึกษาเขาบอกเลยว่าเขาอยากทำระบบนี้ เขาต้องการแก้ปัญหานี้ เขาต้องการพัฒนาคนไปให้เหมือนองค์กรนั้นองค์กรนี้... อย่างนี้สิ่งที่ปรึกษาถึงอยากจะไปช่วยแม้ค่าจ้างจะน้อยก็อยากจะทำให้ เพราะผู้บริหารมีความอยากมากพอ

ส่วนองค์กรที่ผู้บริหารยังใช้แนวคิดด้านการเงินมาครอบงำการพัฒนาบุคลากร ก็มักจะเจอกับที่ปรึกษามืออาชีพคือมืออาชีพขายสินค้าและบริการ พุดง่าย ๆ ว่าท่านอยากได้อะไรเราจัดให้ เหมือนเซลล์แมนขายของ ตอบโจทย์ตอบข้อโต้แย้งของลูกค้าได้ครบทุกข้อ แต่เมื่อลูกค้าอยากทำจริงก็จะเริ่มตั้งเงื่อนไขในนี้ เช่น สามารถวัด ROI ได้ แต่ต้องทำระบบนั้นนี้ และค่าว่าระบบนั้นนี้แหละคือตั้งที่เก่าแก่จะต้องจ่ายอีกหลายล้าน สุดท้ายความอยากได้ของเก่าแก่ก็จะลดดีก็ลดลงเหลือแค่ทำระบบให้เหมือนองค์กรอื่น

ในฐานะที่เคยเป็นทั้งคนทำงานด้าน HR และเคยเป็นที่ปรึกษาให้องค์กรเก่าแก่มาหลายองค์กร จึงอยากฝากข้อคิดให้ผู้บริหาร/เจ้าของกิจการที่ต้องการพัฒนาระบบงานด้าน HR ไว้ดังนี้

- **อย่าใช้มุมมองด้านการเงินมาจับกับการพัฒนาคนมากเกินไป**

การพัฒนาคนคือการลงทุนก็จริง แต่อยากให้มองว่าระบบพื้นฐานบางเรื่องของงาน HR ไม่สามารถวัดผลในเชิงผลตอบแทนได้ เพราะระบบงานบางระบบเป็นเพียงรากฐานของการต่อยอดระบบการพัฒนาคนที่จะสามารถวัดผลตอบแทนได้ในอนาคต ตัวอย่างเช่น การจัดทำระบบการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคนในองค์กร ไม่สามารถวัดผลในเชิงการเงินได้แน่ ๆ ได้แค่บอกว่าลดงานซ้ำซ้อนลง หน้าที่ชัดเจนขึ้น งานอยู่ถูกที่ถูกทางมากขึ้น หลังจากนั้นก็คือค่อยต่อยอดไปทำระบบโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน ระบบการพัฒนาบุคลากร เส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพการประเมินผล เมื่อทำระบบทุกระบบเสร็จหมดแล้ว นั้นแหละจึงจะถึงเวลาว่าลงทุนกับการพัฒนาคนกลุ่มนั้นในเรื่องนี้แล้วคุ้มค่าหรือไม่

- **ตอบให้ได้ก่อนว่าองค์กรมีปัญหาอะไร อยากได้อะไร ก่อนจะจ้างใครมาช่วย?**

ปัญหาใหญ่ขององค์กรเค้าแก่คนไทยคือ มีอีโก้สูง เนื่องจากเป็นคนที่ทำธุรกิจประสบความสำเร็จมาด้วยตัวเอง ไม่ค่อยเปิดเผยให้ใครเห็นว่าตัวเองมีจุดอ่อนอะไรบ้าง ดังนั้นเวลาเชิญที่ปรึกษามาก็มักจะทำตัวเหมือนคุยกับคนขายสินค้า (Supplier) มากกว่าเป็นลูกค้าที่ต้องการหาคนมาพัฒนาองค์กร บางคำถามฟังแล้วคงไม่มีใครอยากไปช่วยทำแน่ ๆ เช่น พอมาถึงห้องประชุมก็ถามที่ปรึกษาว่าทำไมเราต้องจ้างคุณมาพัฒนาระบบ ทำไมองค์กรเราต้องพัฒนาระบบ HR มีอะไรรับ ๆ นำเสนอมา ผมไม่ค่อยมีเวลา ฯลฯ

ผมอยากเห็นผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการ ยอมลดอีโก้ของตัวเองลง อย่ามองที่ปรึกษาเป็นคนขายสินค้า มองที่ปรึกษาเหมือนวิทยากรหรือครูบาอาจารย์ ให้เกียรติเขา เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนหากได้รับเกียรติเขายิ่งเกรงใจ เกียรติซื้อใจคนได้ เงินมากเท่าไรบางครั้งก็ซื้อใจคนไม่ได้ เราต้องการที่ปรึกษามาเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจในการพัฒนาคน ผู้บริหารจึงต้องเริ่มต้นจากการบริหารที่ปรึกษาก่อน หากได้ใจที่ปรึกษาผมว่าคุ้มค่ามากกว่าเงินที่ลงทุนไป เพราะที่ปรึกษาคือคนภายนอกที่มีความรู้ เครือข่ายที่กว้างขวาง ผู้บริหาร/เจ้าของกิจการอาจจะได้ประโยชน์จากที่ปรึกษามากกว่าระบบงานที่จ้างมาทำเสียอีก

- **ไม่มีที่ปรึกษาคนไหน เจ้าไหน เก่งทุกเรื่อง**

เนื่องจากระบบงานด้าน HR มีทั้งงานที่เป็นเทคนิคเฉพาะและเป็นระบบงานที่เป็นเรื่องที่ไม่เห็น จับต้องยาก เช่น เรื่องวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจของคน ฯลฯ และด้วยความหลากหลายของงานด้าน HR จึงไม่มีที่ปรึกษาคนไหน หรือองค์กรไหนทำได้ดีทุกเรื่อง องค์กรที่เขาบอกว่าทำได้หมดนั้น แน่แน่นอนว่าเขาแค่รับงานไปและไปส่งงานต่อให้เครือข่ายเขาอีกครั้ง หรือบริษัทที่ปรึกษาบางรายสามารถทำได้ทั้งหมด แต่ก็ต้องดูด้วยว่าจุดแข็งของบริษัทที่ปรึกษานั้นเขาเก่งเรื่องอะไร เหมือนบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่แต่ละบริษัทมีจุดเด่นที่เป็นจุดแข็งแตกต่างกัน แต่บริษัทเหล่านี้ก็รับเหมาก่อสร้างบ้าน สร้างตึก สร้างโรงงานได้ทุกระบบเหมือนกัน

สิ่งที่อยากจะทำถึงผู้บริหารคือไม่จำเป็นต้องจ้างใครคนใดคนหนึ่ง ทีมใดทีมหนึ่งมาทำทุกระบบ ควรจะจ้างทีมงานที่ชำนาญเฉพาะด้านมากกว่า แต่

ปัญหาคือ ผู้บริหาร หรือ HR ต้องเป็นคนควบคุมงานของที่ปรึกษาแต่ละรายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัญหานี้ทำได้ไม่ยากโดยการประชุมที่ปรึกษาทั้งหมดแล้วเราลองฟังดูว่าแต่ละรายเขาจะเชื่อมต่อบริบบงานกันอย่างไร หากใครเชื่อมต่อกันไม่ได้ก็แสดงว่าเราไม่จำเป็นต้องเลือกเขาก็ได้ ง่ายกว่าที่เราจ้างรายเดียวแล้วทำทุกอย่างแต่ไม่ดีสักอย่าง หรือถ้าคนเราไม่เก่งควบคุมงานไม่อยู่ ก็อาจจะว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระสักคนหนึ่งที่มีภูมิความรู้มีประสบการณ์เคยทำงานพัฒนาระบบขององค์กรใหญ่ ๆ มาเป็นที่ปรึกษาคุมงานเหมือนการว่าจ้างที่ปรึกษาคุมงานก่อสร้างมาก็ได้

ที่เขียนมาทั้งหมดนี้เป็นความหวังดีไม่อยากเห็นองค์กรคนไทยที่กำลังเติบโตแต่โตไม่จริง เพราะอยากโตแต่ไม่ยอมลงทุนที่มองไม่เห็นผลตอบแทนทางการเงินชัดเจน เรื่องคนบางครั้งต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะมองย้อนหลังกลับไปถึงจะรู้ว่าคุ้มค่า อยากทิ้งท้ายด้วยคำถามถึงผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการดังนี้

- ถ้าท่านวางมือจากธุรกิจวันนี้หรือพุงนี้ธุรกิจนี้เดินต่อไปได้ไหม?
- ถ้าคิดค่าตัวของท่านและญาติที่บริหารองค์กรอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย คิดต้นทุนค่าเช่าที่ดินตัวเองตามอัตราค่าเช่าในตลาด ท่านคิดว่าธุรกิจท่านยังกำไรอยู่หรือไม่?
- ถ้ามีองค์กรใหม่ทำธุรกิจเหมือนกันมาตั้งอยู่ใกล้ ๆ กับองค์กรของท่าน และเขาจ่ายเงินเดือนสูงกว่าเพื่อซื้อตัวพนักงานของท่านไปด้วยเงินสองเท่า (เฉพาะคนเก่งเหลือคนไม่เก่งไว้ให้ท่าน) ท่านจะทำอย่างไร?
- ถ้าท่านคิดว่าจะซื้อตัวนักบริหารมืออาชีพเก่ง ๆ มาร่วมงานโดยให้เงินเดือนสูง แต่พอเขารู้ว่าที่นี่ขาดระบบการบริหารคนที่มีมาตรฐาน เขาจะมาร่วมงานกับท่านไหม?

นี่คือประเด็นคำถามที่สำคัญและน่าสนใจว่าการมานั่งถามว่าลงทุนไปแล้วจะได้อะไร ควรเปลี่ยนใหม่หากเราไม่ลงทุนกับระบบการบริหารคน เราจะเจอกับปัญหาอะไรบ้าง คุ้มไหมกับการป้องกันปัญหาดังกล่าว ถ้าคุ้มก็ลงทุน ถ้าไม่คุ้มก็ยังไม่จำเป็นต้องลงทุนด้าน HR นำเงินไปลงทุนด้านอื่นก่อนจะดีกว่าไหม

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความนี้จะช่วยให้องค์กรที่คิดจะจ้างที่ปรึกษามาพัฒนาระบบการบริหารคนได้หยุดคิด และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แนวทางการว่าจ้างที่ปรึกษาให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้มากยิ่งขึ้นนะครับ

