

HR กับการบริหารโครงการ (Project Management)

บทความโดย : ดร. อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

การทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือ HR แต่ดั้งเดิมมาก็คงจะเป็นที่เข้าใจกันดีว่าเป็นงานประจำวัน (routine) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเอกสารต่างๆ เรียกได้ว่าเป็นงานที่มีอยู่ทุกวัน ทุกเดือน เช่น การเขียนใบสมัครงาน ทดสอบ สัมภาษณ์ ทำสัญญาจ้างงาน การจ่ายเงินเดือน การเบิกจ่ายตามสิทธิของกองทุนประกันสังคม หรือสวัสดิการต่างๆ การประเมินผลการทำงาน จัดทำเอกสารเพื่อเสนออนุมัติกรณีการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือนตำแหน่ง โยกย้ายหน้าทำงาน หรือการสอบสวนดำเนินการทางวินัย ฯลฯ รวมทั้ง จัดทำรายงานเอกสารค่าใช้จ่ายต่างๆ งานประเภทเหล่านี้เรียกได้ว่าเป็นงานที่ต้องทำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดสิ้นสุดและต้องทำเพราะเป็นข้อกำหนดของกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานให้เรากำลังทำ (Transactional)

อย่างไรก็ดี การทำงานประเภทนี้เรียกได้ว่าเป็นรูปแบบรอรับหรือตั้งรับ (Reactive) เพราะต้องรอให้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นก่อน เราจึงจะทำงานได้ และในทุกวันนี้ งานประเภทนี้ได้รับการประเมินว่าเป็นงานที่มีคุณค่าน้อย แต่จะไม่ทำก็ไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งจำเป็น บทบาทของ HR ตั้งแต่เดิมมาจึงเป็นฝ่ายที่ตั้งรับจนอาจจะกลายเป็นนิสัยที่เคยชินไป

แต่ในทุกวันนี้ การบริหารงานของ HR อยู่ในบริบทหรือเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ความสามารถในการแข่งขันความสามารถ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ ซึ่งกำลังคนจะต้องมีความรู้ความสามารถในการตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานซึ่งหมายถึงภาระกิจของ HR จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเพิ่มสมรรถนะของกำลังคน สร้างผลงานพัฒนาด้านขวัญกำลังใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน บทบาทใหม่ของ HR จึงไม่ใช่การทำงานแบบตั้งรับเหมือนดังอดีต แต่เป็นงานที่ต้องอาศัยบทบาทเชิงรุก (proactive) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ

ดังนั้น การทำงานรูปแบบใหม่จึงเป็นลักษณะของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากระบบเดิมเป็นระบบใหม่ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการแบบโครงการ (Project Management) ที่มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ ขอบเขตระยะเวลา ประเภทและจำนวนทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้สนับสนุนรวมทั้งการเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่จะสนับสนุนหรือมีส่วนร่วมในโครงการด้านการบริหาร HR และมีกิจกรรมย่อยๆ ต่างภายใต้โครงการใหญ่ บางโครงการยังเป็นงานที่มีลักษณะเป็นการทดลองต้องปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการต่างๆ จนกว่าจะเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรแต่ละแห่งและที่สำคัญงานของ HR ในลักษณะนี้จะมีเป้าหมายตัวชี้วัดในเชิงสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น

การที่ HR ได้ทำงานในลักษณะการบริหารโครงการทำให้ บทบาทใหม่ของ HR จึงเป็นการทำงานในระดับกลยุทธ์มากขึ้น โครงการของ HR เป็นเรื่องของการริเริ่มใหม่ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน HR และหน่วยงานอื่นๆ การปรับปรุงมาตรฐานตำแหน่งงานหรือโครงสร้างเงินเดือนค่าตอบแทน ซึ่งต้องเริ่มต้นจาก การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

ประเมินค่างาน จัดระดับตำแหน่ง เชื่อมโยงไปสู่การจัดทำค่าจ้างเงินเดือนการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งหรือ **competency** การพัฒนาระบบการประเมินผลงานที่มีการจัดทำตัวชี้วัดที่ชัดเจน นำไปสู่การออกแบบระบบการให้รางวัล และการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการริเริ่มต้นระบบการทำงานใหม่ เป็นการปรับเปลี่ยนที่เรียกว่าการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ทั้งนี้รวมไปถึงโครงการต่างๆ ของ HR ที่มีลักษณะเป็นโครงการกิจกรรมตามลักษณะธรรมชาติของงาน ที่ทำสืบเนื่องกันมาตลอด คือโครงการพัฒนาบุคลากรและโครงการกิจกรรมพนักงาน ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งของการบริหารโครงการในยุคดั้งเดิม โดยเฉพาะกิจกรรมใหญ่ๆ ที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนมาก เช่น การจัดงานปีใหม่ การจัดงานที่เยาวชนทัศนศึกษาออกสถานที่ โครงการจัดแข่งขันกีฬา บำเพ็ญประโยชน์ ฯลฯ โครงการเหล่านี้ ถือว่าเป็นความรับผิดชอบในการบริหารโครงการของ HR ที่เป็นคุ้นเคยกันอย่างดี ซึ่งเมื่อพิจารณาด้านเนื้อหาแล้ว เป็นกิจกรรมโครงการเหล่านี้ล้วนแต่จะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน

การเริ่มต้นการจัดทำโครงการกิจกรรมใดๆ ของ HR นั้น จำเป็นต้องมีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำคัญของการดำเนินงาน การได้รับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณการจัดตั้งคณะทำงานซึ่งจำเป็นต้องมี **Line Manager** เข้ามาเกี่ยวข้องในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติหรือสนับสนุนรวมทั้งการได้รับการอนุมัติและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ส่วน HR เองอาจจะมิบทบาทในการเป็นเจ้าของหรือในฐานะฝ่ายเลขานุการ ที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ที่จะประสานความร่วมมือเข้าด้วยกัน

การที่พวกเราชาว HR มีบทบาทการทำงานแบบใหม่ในลักษณะของการบริหารงานโครงการ (Project) มากขึ้นในปัจจุบัน มีข้อดี คือทำให้ผลงานของเรามีความชัดเจนมากขึ้นในการสนับสนุนพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างผลงาน การพัฒนาขวัญกำลังใจ การสร้างความสุข สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ฯลฯ อันเป็นบทบาทสนับสนุนในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เราจึงได้เห็นผลงานของ HR ที่แตกต่างไปจากเดิมในลักษณะสร้างคุณค่า การทำงานที่มีความแปลกใหม่ ทำให้เราไม่เบื่อหน่าย การได้พบปะทำงานร่วมกับบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนงานของเรา และที่สำคัญเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะของ HR อีกด้วย

อย่างไรก็ดี การบริหารโครงการ จำเป็นต้องอาศัยทักษะที่สำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานเช่น การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การวางแผน การจัดทำ และบริหารงบประมาณการควบคุมและติดตามผลงาน เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้ จะทำให้ HR ได้ฝึกฝนการทำงานในเชิงของการบริหารจัดการพัฒนาฝีมือการทำงานและจะได้รับความเชื่อถือเชื่อมั่นมากขึ้น สุดท้ายนี้ ก็ขออวยพรให้ HR ทุกคนได้มีความสุขและประสบความสำเร็จในการบริหารโครงการกันทุกคนครับ