

HR Roles ที่ซีอีโออยากเห็น

บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
วิทยากร ที่ปรึกษาและนักเขียนอิสระ
อีเมล : www.peoplevalue.co.th

วันนี้คงเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าคนทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีมิติ เป็นที่
ต้องการของซีอีโอเก่งๆในทุกองค์กร เพราะธุรกิจเข้าสู่ยุคของการแข่งขันด้วยคนอย่างเต็มรูปแบบแล้ว
ซีอีโอที่เก่งๆย่อมต้องการทีมงานที่มีคุณภาพมาเสริมความเก่งให้สามารถสร้างผลงานที่ได้รับการ
ยอมรับในวงการบริหารจัดการองค์กร

ถ้าดูกันผิวเผิน ทุกคนอาจจะคิดว่าทีมบริหารที่จะมาช่วยซีอีโอทำงานในแต่ละด้านนั้น
ผู้บริหารด้าน HR น่าจะหาง่ายกว่าผู้บริหารสายงานอื่น แต่ในความเป็นจริงกลับตรงกันข้ามคือ

- ผู้บริหารสายงานอื่น เช่น การตลาด การขาย การเงิน การผลิต ฯลฯ นั้นแรกๆดูเหมือนว่า
จะหายากเพราะเป็นสายงานเฉพาะด้าน เฉพาะธุรกิจ แต่เมื่อหาจริงๆก็หาได้ไม่ยากนัก
ถึงแม้หายากก็ยังพอหาเจอคนเก่งๆอยู่บ้าง
- ผู้บริหารสายงาน HR กลับเป็นตำแหน่งบริหารที่หายากที่สุด ที่หายากไม่ใช่ไม่มีคนมา
สมัคร มีคนมาสมัครเยอะที่สุด จำนวนผู้สมัครมีมากกว่าตำแหน่งงานอื่น แต่ปัญหาอยู่ที่
การคัดเลือกคนที่เก่งจริง มีฝีมือจริงนั้นยากมาก บางองค์กรหาอยู่เป็นเวลานานก็ยังหา
ไม่ได้ บางองค์กรคิดว่าน่าจะได้ HR เก่งๆมาแล้ว แต่พอเข้ามาทำงานจริง ก็ไม่เก่งจริง
อย่างที่หวัง

ดังนั้นปัญหาใหญ่ของคนทำงานด้าน HR ในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีตอย่างสิ้นเชิง เพราะใน
อดีตคน HR หางานในตำแหน่งบริหารยากมาก เนื่องจากผู้บริหารด้าน HR ที่เป็นคนเก่าคนแก่ของแต่ละ
ละองค์กรไม่ค่อยลาออก แต่ในปัจจุบันและในอนาคตปัญหา กลับมาอยู่ที่ตัว HR เองคือตำแหน่งงาน

ระดับบริหารของสายงาน HR มีเยอะมาก แต่คนทำงานด้าน HR ที่มีอยู่ในตลาดที่เก่งๆมีน้อยกว่า ตำแหน่งงานที่มีอยู่

สาเหตุที่ทำให้ตลาดขาดแคลนบุคลากรระดับบริหารด้าน HR น่าจะเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น

- สเปคของ HR เปลี่ยนเร็วจน HR พัฒนาตัวเองไม่ทัน

เนื่องจากคุณสมบัติของผู้บริหารด้าน HR ในปัจจุบันแทบจะไม่แตกต่างอะไรไปจากผู้บริหารสายงานอื่น จะต่างกันตรงที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์แตกต่างกันเท่านั้น ทำให้คนที่เคยทำงานด้าน HR ที่ถูกคัดเลือกมาตั้งแต่เริ่มเข้าอาชีพนี้ปรับตัวไม่ทัน เพราะคุณลักษณะบางอย่างถูกกำหนดมาตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน เช่น ประนีประนอม แคร่ความรู้สึกคน ฯลฯ จะให้มาคิดเชิงกลยุทธ์เหมือนคนด้านการตลาด จะให้มีคิดอย่างเป็นระบบเหมือนคนผลิต คงจะเป็นเรื่องยากมากและจำเป็นต้องใช้เวลานาน

- เป็นช่วงเปลี่ยนถ่ายระหว่าง HR รุ่นเก่าและรุ่นใหม่

HR รุ่นเก่าและกลางเก่ากลางใหม่ที่คุ้นเคยกับการทำงานด้าน HR รูปแบบเดิมๆคือเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพียงอย่างเดียว ยังคนเป็นกลุ่มคนที่มีอายุตัวและอายุงานพอที่จะไปสมัครงานในระดับบริหารได้แต่สโตน์และฝีมือยังไม่ถึง ในขณะที่เดียวกันคนรุ่นใหม่ที่มีแววและฝีมือถึง อายุตัวและอายุงานยังน้อยอยู่ไม่สามารถบินสูงไปถึงตำแหน่ง VP หรือ Director ได้ภายในปีสองปีนี้

- HR มัวแต่วิ่งไล่ไต่ระดับเงินเดือนและผลตอบแทนจนลืมเวลาพัฒนาฝีมือ

เนื่องจากคนทำงานด้าน HR เป็นคนที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับผลตอบแทนในตลาด และในวิชาชีพ ทำให้คน HR ตกหลุมพรางของวิชาชีพตัวเองคือสนุกกับการที่เติบโตในตำแหน่งหน้าที่เร็ว ผลตอบแทนสูงขึ้น ทุกครั้งที่เปลี่ยนงาน ทำให้คนทำงานด้าน HR หลายคนเหมือนคนเล่นหุ้น ที่ไหนดีก็ไปที่นั่น จริงๆแล้วก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ดีอะไรที่มนุษย์เงินเดือนทุกคนพึงแสวงหาความก้าวหน้าและผลตอบแทน แต่ผลเสียอีกด้านหนึ่งที่เกิดขึ้นคือ เมื่อจิตใจไปอยู่ที่ความก้าวหน้าและผลตอบแทนจะทำให้เราลืมหยุดเวลาเพื่อพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นก่อนที่กระโดดสูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

เพื่อให้คนทำงานด้าน HR รุ่นใหม่ๆ ได้เตรียมตัวเป็นผู้บริหารด้าน HR ที่เก่งทัดเทียมกับผู้บริหารในสายงานอื่นในองค์กร เข้าไปนั่งอยู่ในที่ประชุมฝ่ายจัดการแล้วไม่ดูด้อย แต่ต้องดูดีมีศักดิ์ศรีมีฝีมือไม่น้อยหน้าใคร จึงอยากจะบอกว่าบทบาท HR ที่ซีอีโอต้องการนั้นมีอะไรบ้าง เพื่อให้คนทำงานด้านนี้ไปเตรียมตัวพัฒนาตนเอง ประเมินตัวเองดูว่า เราพร้อมที่จะไปเล่นบทบาทดังต่อไปนี้หรือยัง

- **เล่นบทผู้กำกับการแสดงของคนในองค์กร**

พนักงานทุกคนในองค์กรที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ทุกคนต้องมีบทบาทในการทำงานที่แตกต่างกัน เหมือนนักแสดงที่ทุกคนต้องเล่นไปตามบทของตัวเอง ใครเล่นบทที่มอบหมายให้ไม่ดีพอ ผู้กำกับต้องจับตัวเข้ม สั่งสอน เช่นเดียวกันคนทำงานด้าน HR ต้องทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้กำกับการแสดงบทบาทตามหน้าที่ของคนในองค์กรให้ได้ เพื่อพิสูจน์ว่า HR สามารถเป็นผู้กำกับการแสดงที่ดีได้ ส่วนจะอย่างไรให้คนในองค์กรแสดงบทบาทได้ดี HR ก็มีเครื่องมือเครื่องมืออยู่ในมือเยอะแยะมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนาฝึกอบรม การจ่ายผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลงาน ฯลฯ วันนี้ถ้า HR จะเล่นบทผู้กำกับที่ดีต้องถามตัวเองว่า เรามีบท(สคริป)ของทุกตำแหน่งแล้วหรือยัง เรารู้หรือไม่ว่าแต่ละตำแหน่งทำได้ระดับไหนถึงจะเรียกว่าดีบทแตก ภาษาบริหารเราเรียกว่า “Job Standard” หรือมาตรฐานของการทำงานในแต่ละตำแหน่ง เรามีนักแสดงแทนหรือไม่กรณีที่นักแสดงบางคนไม่มาแสดง

- **เล่นบทแมวมอง**

ถ้านักแสดงคนไหนแสดงไม่ดี หรือมีตัวละครตัวไหนขาดไป HR ก็ต้องเล่นบทบาทเป็นแมวมองเพื่อหาคนในหรือคนนอกก็ได้มาทดแทนคนที่แสดงไม่ดีหรือยังไม่มีคนแสดง แมวมองต่างจากบทบาทของ Recruitment ที่ทำอยู่ในปัจจุบันตรงที่ต้องดูกันยาวๆ ไม่ใช่เริ่มต้นมองหาคนก็เมื่อได้รับใบขอคนมาแล้วเท่านั้น แต่ต้องทำในระยะยาว ต้องเก็บข้อมูล ต้องทาบตาม ต้องเข้าไปทำความรู้จักดีสนิทกับกลุ่มคนที่ต้องการมาเป็นเวลานาน โดยไม่จำเป็นที่เราจะเอาเขาไปเล่นบทอะไร ดูแค่ว่าคนๆ นั้นกลุ่มนั้นมีแวพพอจะมาเล่นบทบาทในองค์กรของเราได้หรือไม่เท่านั้น

- **เล่นบทโปรโมเตอร์**

คนทำงานด้าน HR ไม่ใช่พระเอกในหน้าจอ แต่ต้องเก่งกว่านักแสดงที่เก่งๆ เพราะเราคือคนที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของคนเก่งๆ ต้องถามตัวเองดูว่าถ้าเรามีผู้บริหารการตลาดเก่งๆ มีผู้บริหารโอเปอเรชั่นเก่งๆ เราเคยมีส่วนช่วยให้เขาเก่งตรงไหนบ้าง เช่น เราเป็นคนไปหาเขามา เราเป็นที่เลี้ยงเขามาก่อน ฯลฯ ดังนั้น คนทำงานด้าน HR ต้องเก่งในการเล่นบทโปรโมเตอร์ คือทำอย่างไรจึงจะมีส่วนช่วยให้คนแต่ละคนในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่ของตัวเอง และการที่เราจะโปรโมทใครสักคนสิ่งที่เราต้องรู้คือโปรโมทแล้วเขาจะไปรอดหรือไม่ พุดง่ายๆคือเราสามารถประเมินแว (ศักยภาพที่ซ่อนอยู่) ได้ดีเพียงใด

- **เล่นบทผู้ตรวจสอบการทำงานของคนในองค์กร**

ผู้บริหารที่ทำงานด้าน HR ต้องทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของคนในองค์กรเพื่อให้ซีอีโอมั่นใจว่าไม่มีใครทำอะไรผิดหรือบกพร่อง มั่นใจว่าทุกคนยังคงเล่นบทบาทของตัวเองได้ดี มั่นใจว่ายังไม่มีใครคิดจะเปลี่ยนใจ เปลี่ยนงาน คนทำงานด้าน HR ที่เก่งๆต้องทำให้เรื่องเกี่ยวกับคนไปถึงการตัดสินใจของซีอีโอให้น้อยที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นว่าปัญหาไม่เกิดหรือเกิดแต่อยู่ในระดับที่ผู้บริหารด้าน HR เอาอยู่

- **เล่นบทที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์**

บทบาทนี้เป็นบทบาทที่ซีอีโอต้องการมากจากผู้บริหารสายงาน HR เพราะซีอีโอต้องการทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร เพราะเรื่องบางเรื่องบอกไม่ได้หรือถือว่าเป็นเรื่องคน เรื่ององค์กร เรื่องการตลาด เรื่องการผลิต ซีอีโอคงไม่ต้องการ HR ที่แค่เล่นบทผู้กำกับที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ยังอยากได้ผู้กำกับที่เขียนบทละครเองได้ ผู้กำกับที่กำหนดธีม(Theme)หรือแนวของหนังละครได้ว่าแนวไหนเหมาะสมกับองค์กรของเรามากกว่ากัน

บทบาทของผู้บริหารสูงสุดของคนทำงานด้าน HR คือต้องมีเวลาวางจากงานประจำมากพอ มากพอที่จะมีเวลาคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ดีกว่าและเร็วกว่า โดยไม่ต้องไปสนใจว่าสิ่งที่เราคิดอยู่นั้นเป็นงาน HR หรืองานด้านอื่นๆ อะไรที่คิดแล้วช่วยให้องค์กรดีขึ้นคิดได้หมด

ซีอีโอหลายคนคาดหวังว่าถ้าต้องเอาโครงการในการพัฒนาองค์กรหรือพัฒนาคนไปนำเสนอกับบอร์ดแล้ว ซีอีโอไม่ต้องเหนื่อย โครงการนั้นผ่านสบายๆเพราะข้อมูลทุกอย่างพร้อม เหตุผลชัดเจนอยู่ในตัวเอง พุดง่าย ๆ คือซีอีโอคาดหวังว่าเวลานำเสนอโครงการอะไรเกี่ยวกับ HR ซีอีโอไม่จำเป็นต้องใช้กำลังภายในให้โครงการผ่าน แต่ผ่านได้ด้วยคุณภาพการทำงานของผู้บริหารด้าน HR เอง

- **เล่นบทบาทสืบทอดตำแหน่งซีอีโอ**

ในอดีตถ้า HR คนไหนฝันว่าตำแหน่งสูงสุดคืออยากเป็นซีอีโอ เพื่อนๆคงหัวเราะเยาะและบอกได้เป็นได้ แต่ต้องออกไปเปิดบริษัทตัวเอง อยากเป็นตำแหน่งอะไรก็ได้ แต่ถ้ายังทำงานอยู่ในองค์กรคงได้แค่ฝัน ในทางกลับกันซีอีโอในอดีตก็คงไม่มองคน HR อยู่ในสายตาที่จะมาแทนตัวเองได้

แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไปคนที่จะขึ้นมาเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรไม่จำเป็นว่าจะมาจากสายงานหลักของธุรกิจนั้นๆ ซึ่งก็มีหลายองค์กรที่ซีอีโอมาจากคนที่เคยทำงานด้าน HR มาก่อน คุณสมบัติของซีอีโอหลักๆคือต้องมีวิสัยทัศน์ คิดเชิงกลยุทธ์ และที่สำคัญคือต้องเก่งเรื่องการบริหารคน คุณสมบัติสุดท้ายนี้เองที่ทำให้คนทำงานด้าน HR ได้เปรียบกว่าผู้บริหารสายงานอื่น แต่ HR ก็ต้องพัฒนาตนเองเรื่องการเมืองวิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้นเพื่อจะได้ทัดเทียมกับผู้บริหารในสายงานอื่น

ดังนั้น คนทำงาน ชมรม สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประเมินและทบทวนตัวเองว่าเราเล่นบทบาทในองค์กรครบถ้วนสมบูรณ์แล้วหรือยัง เพราะยังมีจุดอ่อนตรงไหนบ้าง เราจะพัฒนาตัวเองอย่างไรให้สามารถเข้าไปนั่งอยู่ในใจของซีอีโอได้ ซีอีโอเห็นเราว่าเป็นคนสำคัญขององค์กร ซีอีโอคิดว่าเราจะสามารถช่วยสนับสนุนบทบาทของเขาได้ และซีอีโอเชื่อว่าเราน่าจะเป็นคนหนึ่งที่จะมาเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่งของเขาในอนาคตได้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคนทำงานด้าน HR จะช่วยกันพัฒนาตัวเองและอาชีพให้เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาของคนทุกระดับในองค์กร โดยการบริหารความสมดุลระหว่าง “ฝีมือ” “ผลตอบแทน” และ “ความก้าวหน้าในอาชีพ” ไม่ใช่มุ่งเน้นไปด้านใดด้านหนึ่งจนทำให้เกิดผลเสียกับด้านอื่น เช่น พัฒนาจนเก่งมากแต่ไม่ขึ้นไปไหน ไม่ออกไปไหน หรือเน้นแต่หาโอกาสที่จะได้ตำแหน่งเงินเดือนสูงๆแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่รู้ตัวตัวเองเก่งจริงหรือไม่ ผมในฐานะคนเคยทำงานด้าน HR มาก่อน อยากจะเห็น

คนทำงาน HR รุ่นใหม่เติบโตไปในตำแหน่งสูงขององค์กรพร้อมๆกับการมีฝีมือและได้รับการยอมรับ
จากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานอื่นอย่างเต็มภาคภูมิ ผมเชื่อว่าศักยภาพของคนที่
ทำงานด้าน HR ที่มีอยู่สามารถทำได้....ถ้าอยากทำ