

แนวทางการบริหาร HRD เชิงกลยุทธ์



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในอดีตเรานิยมเรียกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรว่า “Training” หรือหน่วยงานฝึกอบรม หน้าที่หลักๆของหน่วยงานนี้ก็คือการจัดฝึกอบรม จะว่าไปแล้วหน่วยงานนี้ก็มิบทบาทไม่แตกต่างอะไรไปจากผู้ให้บริการจัดฝึกอบรมภายนอก เพราะแผนการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นมาก็จัดทำขึ้นมาตามนโยบายของผู้บริหาร หรือตามกฎหมาย ระบบมาตรฐานกำหนด หรือไม่ก็จัดตามคำร้องขอของหน่วยงานอื่นๆ และจัดแล้วได้ผลไม่ได้ผล องค์กรก็ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก จะให้ความสำคัญเพียงแค่ว่าจัดได้ตามแผนหรือไม่ คนเข้าอบรมเยอะหรือไม่ ผลการประเมินวิทยากร และการจัดอบรมโดยผู้เข้ารับการอบรมได้คะแนนดีหรือไม่ หรือไม่ก็ดูแค่ว่าจัดอบรมแล้วอยู่ในงบประมาณที่ขอไว้หรือไม่ ฯลฯ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้หน่วยงานนี้ไม่ค่อยได้รับความสำคัญมากนักในสายตาผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อมที่ดำเนินงานแบบเจ้าแก๊ เพราะการฝึกอบรมแบบเก่ายังไม่ได้ตอบโจทย์ที่อยู่ในใจของเจ้าของที่ว่า “จัดฝึกอบรมวันนี้แล้ว พรุ่งนี้กำไรเพิ่มขึ้นหรือต้นทุนลดลงหรือไม่ ?” ถึงแม้จะไม่มีตอบที่ชัดเจนสำหรับคำถามนี้ แต่หลายองค์กรก็ยังจัดฝึกอบรมกันอยู่ทุกปี เพราะอะไร ก็เพราะมีเหตุผลมากมายที่ต้องจัดอบรม เช่น เพื่อให้องค์กรนั้นดูดีในสายตาพนักงานและบุคคลภายนอก (เอาไว้โฆษณาว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร) จัดอบรมเพื่อเป็นสวัสดิการพนักงาน จัดอบรมเพราะข้อกำหนดของระบบมาตรฐานสากลต่างๆ

ในยุคนี้เราเริ่มได้ยินคำว่า “HRD” มากขึ้นเรื่อยๆ และเริ่มได้ยินว่า “HRD (Human Resource Development)” เป็นหน่วยงานที่แยกออกมาจาก “HRM (Human Resource Management)” บางองค์กรก็เปลี่ยนเพียงชื่อ แต่หลายองค์กรเริ่มเปลี่ยนบทบาทของการฝึกอบรมที่เป็นเพียงผู้จัดฝึกอบรม (ตามแผน) ไปสู่บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เริ่มขยายขอบเขตออกไปสู่การพัฒนาชีวิตคนมากกว่าเรื่องของการทำงาน (Personal Development) การพัฒนาการศึกษาของบุคลากร (Education) รวมถึงการแสวงหาแนวทางเครื่องมือเครื่องมือในการพัฒนาคน (Research & Development) มากยิ่งขึ้น แน่แน่นอนว่าในเมื่อหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตงานมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรก็ย่อมมีความความหวังที่สูงขึ้นตามไปด้วย บางคนอาจจะบอกว่า แคความคาดหวังแบบเดิมๆ ทางหน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมยังไม่สามารถตอบได้เลย

เพื่อให้งาน HRD มีความสำคัญทั้งในสายตาของผู้บริหารระดับสูง บุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้ทำงานด้าน HRD โดยตรง ผมจึงขอแนะนำแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ HRD ในองค์กรดังนี้

- **เชื่อมโยงงาน HRD สู่กลยุทธ์ขององค์กร (HRD Strategy)**

สิ่งแรกที่ HRD จะต้องทำคือการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่าอีก 5 ปี 10 ปีข้างหน้าองค์กรจะเดินทางไปทางไหน มีกลยุทธ์อะไรมารองรับบ้าง แล้วตั้งคำถามให้ตัวเองว่าแล้ว HRD จะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องตรงไหนบ้าง เช่น ถ้ากลยุทธ์ขององค์กรคือการเปิดตลาดในต่างประเทศมากขึ้น HRD ก็ต้องถามว่าแล้วการเปิดตลาดใหม่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรตรงไหนบ้าง คำตอบที่ได้ก็อาจจะเป็น.... บุคลากรต้องมีความสามารถทางภาษาต่างประเทศ หรือบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ ต้องรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของแต่ละภูมิภาค ฯลฯ หลังจากได้คำตอบคร่าวๆ แล้ว ก็ให้ถามต่อว่าแล้วสิ่งเหล่านี้สามารถใช้แนวทางของการพัฒนาและฝึกอบรมได้หรือไม่ ถ้าตอบว่าไม่ได้ก็ต้องตัดทิ้งไป ถ้าตอบว่าได้ ต้องมาถามต่อว่าแล้วจะพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างไรต่อไป เมื่อได้ที่มาของกลยุทธ์ของ HRD แล้ว จึงค่อยมากำหนดรายละเอียดต่างๆ ของแผนกลยุทธ์ ซึ่งแผนกลยุทธ์นี้ถ้าเราสามารถเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนแล้ว โอกาสที่จะตกม้าตายตอนนำเสนอขออนุมัติก็น่าจะไม่มีหรือมีก็น้อยมาก เพราะแผนกลยุทธ์ของ HRD กำลังบอกผู้บริหารเป็นนัยๆ ว่าเราคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง

- **กำหนดผลที่คาดหวังและตัวชี้วัดผลงานให้ชัดเจน (HRD Measurements)**

หลายคนขายหลักการคือแผนกลยุทธ์ของ HRD ผ่านได้ แต่ถ้าพูดภาษานักขายคือ ขายได้แต่เก็บเงินไม่ได้ เหมือนกับการได้รับอนุมัติแผนกลยุทธ์ของ HRD แต่พอลงมือทำแล้วตอบอะไรไม่ได้เลยว่าเป็นไปได้ประโยชน์จริงหรือไม่ สิ่งสำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าแผนกลยุทธ์คือการวิเคราะห์ผลที่คาดหวังหรือวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาและฝึกอบรมว่าคืออะไร แล้วจะวัดผลงานที่คาดหวังไว้ได้อย่างไร สำหรับการวัดผลงานของ HRD ควรจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 : ประสิทธิภาพของงาน HRD (HRD Efficiency)

หมายถึง การวัดว่าการบริหารงานของ HRD มีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น จัดอบรมได้ตามแผนหรือไม่ บริหารงานให้อยู่ในงบประมาณหรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมพึงพอใจหรือไม่ มีอะไรขาดตกบกพร่องในระหว่างการจัดฝึกอบรมหรือไม่ มีผู้เข้าอบรมครบตามที่กำหนดไว้หรือไม่ วิทยากรมีคุณภาพหรือไม่ ฯลฯ ถ้าวัดเพียงแค่นี้องค์กรก็จะมอง HRD เป็นเพียงหน่วยงานที่ทำงานประจำ ไม่มีโอกาสได้คะแนนดีกว่าศูนย์ เพราะมีโอกาสเพียง “ เสมอตัว ” กับ “ ตีตลาด ” เท่านั้น จัดดีก็เฉยๆ จัดไม่ดีก็โดนด่า

ระดับที่ 2 : ประสิทธิภาพของงาน HRD (HRD Effectiveness)

หมายถึงการวัดว่าการที่ HRD ได้จัดอบรมหรือพัฒนาไปแล้ว บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆดีขึ้นหรือไม่ เช่น มีความรู้ (Knowledge) เพิ่มขึ้นหรือไม่ มีทักษะ (Skills) สูงขึ้นหรือไม่ พฤติกรรม (Behavior) เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ทศนคติ (Attitude) ดีขึ้นหรือไม่

ระดับที่ 3 : ผลกระทบต่อองค์กร (Business Impacts)

หมายถึง การตอบคำถามที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักจะถามคือมีการพัฒนาและฝึกอบรมไปแล้ว องค์กรได้อะไรบ้าง ผลงานในระดับนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของงาน HRD ที่จะตอบโจทย์ที่ว่า HRD เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ ถึงแม้ว่างานของ HRD จะทำงานผ่านหน่วยงานอื่นซึ่งจะวัดผลงานได้ยากก็ตาม แต่สุดท้าย HRD จะต้องสาวไปให้ถึงให้ได้ว่าผลลัพธ์ต่างๆในภาพรวมขององค์กรนั้น HRD มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด เช่น ก่อนและหลังทำโครงการนั้นโครงการนี้ ยอดขายของพนักงานขายต่อคนเพิ่มขึ้น ผลผลิตต่อคนเพิ่มขึ้น และมีส่วนไหนบ้างที่เกิดจาก HRD โดยตรง และการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายในองค์กรที่เกิดจากงานของ HRD โดยตรง เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

จากแนวทางทั้งหมดที่กล่าวมานี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าน่าจะพอที่จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสบายใจขึ้นมาได้บ้างว่า เปลี่ยนชื่อแล้วคุ้มค่า และคงจะช่วยให้ผู้ทำงานด้าน HRD พอที่จะมองเห็นแนวทางในการเข้าไปนั่งเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Partner) ขององค์กรได้อย่างไม่ขายหน้าใครนะครับ