

การบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์เชิงรุก



บทความโดย : อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

การบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแนวคิดและรูปแบบไปจากเดิมที่ไม่ได้พูดถึงแต่เรื่องของงานบุคคลแบบที่เรียกว่า Personal ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารที่ผู้บริหารมักใช้เวลาไปกับทำงานด้านเอกสาร หรืองานบุคคลเชิงธุรการเกือบ 60 % งานส่วนใหญ่จะหมดไปกับการแก้ไขปัญหาประจำวันมากกว่าการคิดวิเคราะห์ การวางแผนเพื่อปรับระบบงานบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

และจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขัน ความพยายามที่จะสร้างรายได้เปรียบทางการค้า จึงเป็นเหตุให้แนวโน้มของการบริหารงานบุคคลเริ่มเปลี่ยนไปโดยเปลี่ยนจาก Personal มาเป็น Human Resource งานบุคคลเริ่มมีบทบาทการทำงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น พบว่าเวลาส่วนใหญ่ของงานบุคคลจะใช้ในการวางแผนการทำงานทั้งแผนแม่บท (Master Plan) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยใช้เวลาประมาณ 60 % ของเวลาทั้งหมดในแต่ละวัน การจัดระบบงานบุคคลจะเน้นกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ให้สามารถทำงานรองรับกับนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจมากขึ้น เป็นการวางแผนการทำงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานที่เป็นกลุ่มลูกค้าของตน โดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาถึงจะเข้าไปดำเนินการให้

การบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์เชิงรุกต้องเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ ปัญหา และความพร้อมในการนำระบบหรือแนวทางการบริหารงานบุคคลใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร (Organizational Assessment) และเมื่อเราทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์และสรุปผลว่าควรเตรียมแผนงานหรือวิธีการอย่างไรเพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พบว่ามีหลายต่อหลายองค์กรได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานบุคคลในแต่ละฟังก์ชันที่เน้นกลยุทธ์เชิงรุกมากขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนการทำงานของงานในแต่ละ ฟังก์ชัน ดังต่อไปนี้

งานสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection Function)

ผู้บริหารที่ดูแลรับผิดชอบกับงานบุคคลจะต้องมีส่วนร่วมในการประชุมกับคณะกรรมการของบริษัท เพื่อรับทราบแนวคิด และรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งนโยบายหรือกลยุทธ์ของบริษัท เพราะจะได้เตรียมความพร้อมของกำลังคนให้ เป็นไปตามทิศทางขององค์กรมากขึ้น เช่น หากรับรู้ว่ามีบริษัท กำลังจะมีโครงการก่อสร้างใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นในปีหน้า ประมาณ 10 โครงการครอบคลุมทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด - ผู้บริหารหน่วยงานบุคคลต้องเริ่มคิดและวางกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกคนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มิใช่รอให้หน่วยงานขอคนก่อนถึงเริ่มสรรหาให้ เพราะอาจทำให้ไม่สามารถหาคนได้ทันกับความต้องการของแต่ละหน่วยงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้ที่ทำงานด้านสรรหาและคัดเลือกต้องเริ่มคิดแล้วว่าจะสรรหาคนได้จากแหล่งไหนบ้างให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงานที่ต้องการ ไม่ใช่รอให้ผู้สมัครเข้ามากรอกใบสมัครเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แหล่งที่สามารถสรรหาคนนั้นมีมากมายหลายแหล่ง เช่น ติตประกาศหรือออกใบที่มหาวิทยาลัยหรือตาม Job Fair ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นตามเพื่อนหรือสมาชิกที่เป็นเครือข่าย ประกาศผ่านทางเว็บไซต์หรืออินเทอร์เน็ตของบริษัท ใช้เว็บไซต์ของบริษัทภายนอก ติดต่อ Head Hunter แจกใบปลิว ติดต่อกรมแรงงาน เป็นต้น

กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครถือว่าเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการที่สำคัญที่สุด โดยการคัดเลือกคนเก่ง คนดีมีฝีมือ หรือที่เรียกว่า Talent เข้ามาทำงานกับบริษัท ซึ่งต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีบุคลิกลักษณะให้สอดคล้องกับความสามารถหลัก (Core Competency) และความสามารถในการทำงาน (Job Competency) ที่องค์การต้องการ ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้ที่ทำงานด้านการสรรหาและคัดเลือกต้องกำหนดก่อนว่าอะไรคือความสามารถหลักขององค์การ และอะไรคือความสามารถในงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ พบว่าความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นใช้สำหรับพนักงานทุกคนทุกระดับตำแหน่งงานนั้นไม่ควรเกิน 5 ตัว ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหลัก หรือ Core Competency บางแห่งจะเรียกว่า Organization Competency ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การที่อยากจะทำให้คนในองค์การมีพฤติกรรมอย่างไรที่เหมือน ๆ กัน ตัวอย่างของความสามารถหลัก เช่น การมีจิตสำนึกของงานบริการ (Service Mind) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การทำงานเป็นทีม (Team Working) เป็นต้น

สำหรับความสามารถในงาน หรือ Job Competency นั้นเป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ Job Competency อาจแบ่งได้เป็น 2 หมวดหมู่ ได้แก่

- ความสามารถด้านการบริหาร/จัดการงาน หรือที่เรียกว่า Managerial Competency บางแห่งอาจเรียกว่า Leadership Competency ที่เน้นทักษะในการบริหารหรือจัดการงาน โดยส่วนใหญ่ระดับจัดการจะมีมากกว่าระดับพนักงาน เช่น ความสามารถในการวางแผนงาน (Planning) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นต้น
- ความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะงาน หรือที่เรียกว่า Technical Competency ที่เน้นทักษะในการทำงานเฉพาะหน่วยงาน เช่น หน่วยงานขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า (Product Knowledge) ทักษะในการขาย (Selling Skills) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น

การหาความสามารถของตำแหน่งที่เราจะสรรหาจึงใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีความสามารถตรงกับความสามารถที่ระบุไว้ในตำแหน่งงานที่ต้องการ การเตรียมคำถามที่จะสัมภาษณ์จึงเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญเพื่อใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม ทั้งนี้การเตรียมคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของลักษณะพฤติกรรมของความสามารถที่ระบุ

หรือต้องการให้มี ซึ่งจะครอบคลุมถึงความสามารถหลัก ความสามารถด้านการบริหาร/จัดการงาน และความสามารถเฉพาะงาน ลักษณะของการตั้งคำถามขอให้พิจารณาตามตัวอย่างต่อไปนี้

ความสามารถ	พฤติกรรม	คำถามที่ใช้
Service Mind (จิตสำนึกในการให้บริการ)	<ul style="list-style-type: none"> ควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพได้อย่างเหมาะสมเมื่อลูกค้าแสดง กิริยาท่าทางและน้ำเสียงไม่พอใจ ให้ข้อมูล หรือตอบข้อซักถามต่าง ๆ แก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องชัดเจน รับฟัง หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขข้อร้องเรียนต่าง ๆ ในการให้บริการของตนเองจากลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> คุณมีวิธีการหรือกระบวนการอย่างไรในการเสนอขายสินค้าให้กับลูกค้า เวลาคุณเจอลูกค้าที่คุยแล้วไม่รู้เรื่องหรือแสดงกิริยาไม่ดีกับคุณ คุณจะ แก้ไขปัญหาอย่างไร ยกตัวอย่างปัญหาที่เจอกับลูกค้าบ่อยที่สุด มีแนวทางแก้ไขอย่างไร และปัญหาใดที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เพราะเหตุใด

สำหรับประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกด้านการสรรหาและคัดเลือกตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว จะทำให้หน่วยงานมีเวลาเตรียมความพร้อมในการหาคน รวมถึงการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ และพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ ควรจะมีตามความสามารถที่กำหนดขึ้น

ในสปีดดาห์หน้าดินจะนำเสนอการบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์เชิงรุกในฟังก์ชันอื่น ๆ ที่ครอบคลุมถึงลักษณะงานของงานบุคคล ได้แก่ การบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) แรงงานสัมพันธ์ (Human Relation) และการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)