

จับกระแสนงาน HR ในทศวรรษหน้า



บทความโดย : ดร.อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

จากสภาพปัจจุบันที่องค์กรส่วนใหญ่ต่างต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนี้ จึงทำให้องค์กรทั้งหลายต่างเร่งสร้างผลงานของตนเองเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และแน่นอนว่าองค์กรที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้นั้นย่อมสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจ พบว่าปัจจัยเรื่อง “คน” จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) จึงเป็นประเด็นหลักที่ผู้บริหารระดับสูงต่างให้ความสำคัญและถือเป็นอีกหนึ่งแผนธุรกิจที่องค์กรจะต้องจัดทำขึ้นมา

ดังนั้นเพื่อให้แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีทิศทาง ไม่หลงประเด็น ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องเริ่มทำการปฏิรูประบบงาน HR ใหม่พอสมควร และคำถามจากผู้บริหารที่ผู้เขียนมักจะเจอตอไปจัดสัมมนาหรือเป็นที่ปรึกษาให้ก็คือ ในปี 2553 ทิศทางหรือแนวโน้มของการบริหารบุคลากรจะเป็นอย่างไร จากประสบการณ์ในการทำงานที่ได้มีโอกาสเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรหลาย ๆ แห่ง ผู้เขียนได้วิเคราะห์กระแสหรือเทรนด์การบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

1. Business Process Outsourcing: BPO

พบว่ายิ่งเศรษฐกิจมีปัญหาเท่าไรองค์กรยิ่งต่างต้องหันมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองให้มากขึ้น ดังนั้นการปรับระบบ ขั้นตอน กระบวนการโดยเฉพาะงาน HR นั้นจึงเป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญและต้องเริ่มดำเนินการอย่างเร่งด่วน พบว่ากระแสการจ้างเหมาหรือการจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาช่วยออกแบบระบบงานเป็นเรื่องที่องค์กรต่างเริ่มมีการว่าจ้างกันมากขึ้น เนื่องจากที่ปรึกษาจะมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับกระบวนการทำงานของตนเองได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาเดินผิดเดินถูกเพราะขาดประสบการณ์ และในระยะหลังนี้การว่าจ้างที่ปรึกษามาช่วยวางระบบงาน HR ให้นั้นไม่ได้เกิดขึ้นกับองค์กรเอกชนที่มีธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น องค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่องค์กรธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ก็ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ การจ้างเหมาหรือการคิดสรรที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยวางระบบงาน HR ในเรื่องต่าง ๆ ให้จึงช่วยให้องค์กรมีกรอบหรือแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพภายใต้เวลาและสถานการณ์ที่เร่งด่วน อย่างไรก็ตามข้อที่พึงระวังที่ผู้เขียนอยากฝากไว้สำหรับองค์กรทุกแห่งที่ติดการจ้างที่ปรึกษาเข้ามาช่วยปรับระบบงานให้นั้นก็คือ การคัดเลือกที่ปรึกษาจากภายนอกจำเป็นต้องดูคุณสมบัติของทีมงานและวิธีการทำงานโดยเน้นให้พนักงานใน

องค์กรได้มีส่วนร่วม และเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานไม่ควรจะมากจนเกินไป เพราะอย่าลืมว่าที่ปรึกษาเป็นผู้ออกแบบระบบแต่องค์กรจะต้องเป็นผู้นำระบบที่ออกแบบไปประยุกต์ใช้ ผู้เขียนจึงไม่อยากให้เสียเวลาออกแบบระบบงาน HR นานจนเกินไป เพราะไม่มีระบบงานใดที่นำมาใช้ในระยะเวลาเริ่มแล้วจะมีความสมบูรณ์โดยไม่ต้องมีการแก้ไขเลย ดังนั้นการเริ่มนำระบบงาน HR ที่ออกแบบไว้มาใช้จะนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้น

2. Workplace Learning: WL

ในยุคปัจจุบันถือได้ว่าเป็นยุคของความรู้ (Knowledge Society) ผู้ที่มีความรู้ย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ ความรู้ย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งและต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายวิธีการที่ไม่ใช่เพียงแค่การอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การสร้างบรรยากาศให้ในสถานที่ทำงานมีการเรียนรู้ได้ในหลากหลายช่องทางเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยแหล่งการเรียนรู้ย่อมส่งผลให้คนเกิดความกระตือรือร้น เกิดความพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้หน่วยงาน HR จะต้องเริ่มคิดและหาวิธีการให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันที่ไม่ใช่แค่การจัดอบรมโดยส่งพนักงานไปอบรมภายนอกหรือจัดอบรมภายในเท่านั้น ช่องทางที่ทำให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในจิตสำนึกของพนักงานทุกคนนั้นไม่ควรดูเป็นทางการนัก ควรเป็นช่องทางสบาย ๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความสุขในการเรียนรู้ไปด้วย ซึ่งผู้เขียนมีโอกาสได้พูดคุยกับผู้บริหาร HR ของธนาคารแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารท่านนั้นได้เล่าให้ฟังว่าในช่วงกลางวันจะมีการนำภาพยนตร์ต่างประเทศที่มีคำบรรยายเป็นภาษาไทยมาเปิดให้พนักงานดู และหลังจากดูภาพยนตร์เสร็จจะให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง ซึ่งหน่วยงาน HR จะต้องสรุปและสอดแทรกแนวคิดที่พนักงานได้เรียนรู้คือเรื่องใด หรือบางองค์การต้องการสอนให้พนักงานมีการควบคุมอารมณ์ (EQ) หน่วยงาน HR ได้ใช้วิธีการจัดกิจกรรมพาพนักงานไปเข้าวัด ฟังธรรม หรือนั่งสมาธิ วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นการเรียนรู้ที่ค่อย ๆ ฝังลึกอยู่ในจิตใจของพนักงาน

3. HR Network: HR-N

ความสำเร็จของงาน HR ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของหน่วยงาน HR เท่านั้น ความร่วมมือของหัวหน้างาน และพนักงานจึงมีส่วนช่วยให้การทำงานของ HR มีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่ารูปแบบการบริหารบุคคลต่อไปจึงเน้นการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานและพนักงาน โดยเน้นให้พวกเขาเหล่านั้นเป็นเครือข่ายหรือพันธมิตรร่วมกับหน่วยงาน HR ดังนั้นการสร้างเครือข่ายงาน HR จากหลาย ๆ หน่วยงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมาก จากประสบการณ์ของผู้เขียนเริ่มมีองค์กรหลายแห่งได้สร้างเครือข่ายของงาน HR อย่างเช่น มีองค์การรัฐวิสาหกิจที่สร้าง HR Network โดยให้หน่วยงานส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงาน HR และเป็นผู้นำระบบงาน HR ไปถ่ายทอดและนำไปใช้ต่อภายในหน่วยงาน ผู้เขียนได้มีโอกาสพูดคุยกับวิศวกรท่านหนึ่งที่ได้รับมอบหมายให้เป็น HR Network วิศวกรท่านนี้เล่าให้ฟังว่าไม่รู้สึกรู้สึกล้อหรือลำบากใจเลยที่ต้องทำงาน HR ควบคู่ไปกับการทำงานประจำด้วย เขามองว่าบุคคลที่เข้าใจในฟังก์ชันงานของเขาได้ดีที่สุดคือ ตัวหน่วยงานเองไม่ใช่ HR เช่นที่ผ่านมามีการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มงาน ถ้าให้หน่วยงาน HR มาออกแบบให้อาจไม่เหมาะเนื่องจากหน่วยงาน HR จะไม่รู้ขอบเขตงานเท่าวิศวกรที่เป็น HR Network

ผู้เขียนมองว่าเทรนด์ในปี 2553 องค์การจะต้องมีนโยบายสร้าง HR Network ขึ้น เพราะหากให้หน่วยงาน HR เป็นผู้กำหนดนโยบายในเรื่องนี้เองอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับที่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายที่ต้องถือปฏิบัติร่วมกัน

4. Pay for Performance

แน่นอนว่าการจัดระบบใด ๆ ก็ตามสิ่งสำคัญที่พนักงานมักคิดถึงคือค่าตอบแทนหรือเงินเดือนและโบนัสที่สูงขึ้น ดังนั้นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การก็คือจะหาอย่างไรให้ผลงานขององค์การดีขึ้น ทั้งนี้ผลงานขององค์การย่อมเกิดขึ้นจากผลงานของตัวบุคคล การวัดผลงานของตัวบุคคลต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม ไม่ใช่ความรู้สึกแต่ต้องวัดที่ผลงานของคนจริง ๆ ทั้งนี้การกำหนดปัจจัยการวัดผลงานที่เรียกว่า KPIs (Key Performance Indicators) จึงเป็นเรื่องหลักที่องค์การต่างพยายามหาตัวชี้วัดผลงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งงานที่ไม่ใช่กำหนดเพียงแค่ KPIs ขององค์การและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งในปี 2553 ผู้เขียนมีความเชื่อว่าองค์การโดยส่วนใหญ่ต่างต้องเร่งปรับปรุงแบบฟอร์มประเมินผลงานโดยนำแนวคิด KPIs รายบุคคลเข้ามาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ที่สำคัญการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงานจะต้องกำหนดให้สอดคล้องและรองรับกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ รวมถึงการนำข้อมูลผลงานเข้าสู่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นการปรับเงินเดือนขึ้นประจำปีและการจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน ซึ่งการจ่ายโบนัสคงที่ได้ไม่ได้พิจารณาถึงผลงานของพนักงานที่แท้จริงนั้นจะค่อย ๆ ลดลงหรือถูกยกเลิกไปในที่สุด ... แต่ประเด็นที่สำคัญที่ผู้เขียนอยากจะฝากไว้ก็คือ การสื่อสารเพื่อชี้แจงปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจนตามผลงานของตัวบุคคล และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เปลี่ยนไปโดยต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจซึ่งต้องสื่อสารอย่างทั่วถึง โปร่งใส เพื่อสร้างการยอมรับจากพนักงานและป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกต่อต้านหรืออึดอัดใจ

จากทิศทางการบริหารบุคลากรที่กล่าวไปแล้วนั้น จึงทำให้หน่วยงาน HR ต่างต้องกลับมาทบทวนคนในหน่วยงานว่ามีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการบริหารบุคคลในปีหน้าอย่างไร ประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การต้องการจาก HR ก็คือ HR มีความสามารถ (Competency) และมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์การมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นผู้บริหารของหน่วยงาน HR จึงต้องเร่งพัฒนาความสามารถของพนักงานในหน่วยงานให้พร้อมที่จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้เป้าหมายองค์การประสบความสำเร็จ