

แนวทางการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารคนในองค์กร



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง
- อีเมล : peoplevalue@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2004-10-26

หลายครั้งที่ผมได้รับคำถามจากองค์กรที่เป็นเจ้าแกหรือธุรกิจครอบครัวว่า ถ้าองค์กรต้องการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือที่เรานิยมเรียกกันว่า HR นั้น เขาควรจะเริ่มต้นตรงไหน ทำอะไรบ้าง ลงทุนเยอะหรือไม่ ใช้เวลานานเท่าไร และจะรู้ได้อย่างไรว่าทำแล้วแก้ปัญหาที่เขากำลังประสบอยู่ได้ หรือจะมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบที่จะทำนั้นได้ผลจริงและคุ้มค่าต่อเงินลงทุน ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นคำถามที่น่าสนใจและน่าคิดสำหรับเจ้าแกยุคใหม่ รวมถึงเป็นโจทย์ที่ต้องการหาคำตอบสำหรับคนที่จะไปช่วยเจ้าแกพัฒนาระบบ HR อีกด้วย

เหตุผลที่องค์กรเจ้าแกมักจะเริ่มให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ กำลังจะขยายกิจการหรือไม่ก็เจ้าแกรุ่นเก่ากำลังจะลงจากบัลลังก์และวางแผนจะถ่ายโอนอำนาจให้คนรุ่นๆลูกหลานดูแล หรือเป็นองค์กรเจ้าแกที่กำลังจะร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ องค์กรเหล่านี้ในอดีตไม่มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน บางองค์กรไม่มีแม้กระทั่งฝ่ายบุคคล เพราะงานเรื่องการบริหารคนมักจะไปฝากไว้กับหน่วยงานต่างๆ เช่น ฝ่ายบริหารดูแลเรื่องการบริหารคนโดยทั่วไป ฝ่ายบัญชีและการเงินทำเรื่องการจ่ายเงินเดือน ผู้จัดการโรงงานก็ดูการบริหารบุคคลในโรงงาน สรุปว่าทุกคนเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลไปในตัว

เจ้าแกหลายคนอยากจะพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น แต่อาจจะขาดข้อมูลและความรู้เรื่องที่ดีพอ จะถามคนในองค์กรก็ไม่มีใครรู้จริง อยู่ๆจะไปว่าจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาทำก็ยังไม่แน่ใจ เพราะตัวเองก็ไม่รู้เรื่องนี้มากเท่าไร จึงทำให้เจ้าแกบางคนต้องเสียเวลาออกไปหาความรู้ด้วยตัวเอง เจ้าแกบางคนยอมทนกับระบบเดิมๆต่อไป

เพื่อให้เจ้าแกที่กำลังจะคิดพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้แนวคิดและมีแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนที่จะลงมือทำจริง ผมจึงขอเสนอข้อคิดและแนวทางดังนี้

• ทำรายการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR System Checklist)

สิ่งแรกที่เจ้าแกจะต้องรู้เป็นอันดับแรกคือขอบเขตของระบบงาน HR ทั้งหมดที่ควรจะเป็นหรือที่องค์กรอื่นๆเขามีกัน โดยทั่วไปนั้นจะมีอะไรบ้าง เช่น ระบบการจัดโครงสร้างขององค์กร ระบบการวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนา

ฝึกอบรม แรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลงาน ระบบการบริหารผลตอบแทน ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้เข้า
กันได้เห็นภาพโดยรวมของระบบ HR ก่อนและต้องเข้าใจว่าแต่ละระบบนั้นสัมพันธ์กันอย่างไร ถ้าทำได้ผมแนะนำให้ทำถึง
รายละเอียดย่อยๆของแต่ละระบบ เช่น ระบบการสรรหาคัดเลือก ก็มีระบบย่อยๆดังนี้

- | | | | |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ขั้นตอนการขออนุมัติกำลังคน | <input type="checkbox"/> | ขั้นตอนการประกาศรับสมัครงาน |
| <input type="checkbox"/> | ขั้นตอนการคัดเลือกใบสมัคร | <input type="checkbox"/> | ขั้นตอนการสัมภาษณ์ |

สำหรับวิธีการได้มาซึ่งรายการของระบบ HR (HR Checklist) สามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น หาซื้อหนังสือด้านการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์มานั่งดูหัวข้อ (ไม่ต้องอ่านรายละเอียดก็ได้ครับ) เพราะต้องการทราบเพียงขอบเขตของงาน HR เท่านั้น
หรืออาจจะขอตัวอย่างจากองค์กรอื่น หรืออาจจะเรียกบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาสรุปให้ฟัง หรือไม่ก็หลอกให้ที่ปรึกษาทำมาให้
ก็ได้ครับ

• ประเมินสถานะของระบบฯ (HR System Assessment)

เมื่อได้รายการของระบบ HR มาแล้วก็มาถึงการประเมินหรือตรวจสอบสถานะของระบบที่ควรจะมีกับระบบที่เราเป็นอยู่
โดยการตั้งคำถามเพียงว่าเรามีระบบนี้หรือยัง เช่น เรามีระบบการคัดเลือกบุคคลากรแล้วหรือยัง ถ้ามีแล้วให้ถามต่อว่าเรา
พอใจกับระบบนี้ (ทั้งในแง่ของขั้นตอนและเอกสารที่เกี่ยวข้อง) มากน้อยเพียงใด ควรจะมีการพัฒนาหรือไม่

สำหรับการประเมินระบบฯ เราอาจจะประเมินกันเองหรือไม่ก็ว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยประเมินให้ก็ได้
บุคคลภายนอกไม่จำเป็นต้องเป็นที่ปรึกษา อาจจะหาผู้จัดการฝ่าย HR องค์กรไหนก็ได้มาช่วยประเมิน เพราะจะได้ไม่ต้อง
เสียค่าใช้จ่ายมาก

• จัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วน (HR System Priority)

เมื่อเรารู้สถานะของระบบ HR ขององค์กรเราแล้ว ขั้นนี้ก็ต้องมาทำการจัดลำดับความสำคัญของระบบที่เราต้องการจะ
พัฒนา เพราะถ้าจะทำทุกระบบครั้งเดียว ปัญหาที่จะเกิดขึ้นคือต้องลงทุนหรือลงแรงเยอะมากครับ ควรจะพิจารณาจาก
ความสำคัญและเร่งด่วนของระบบมากกว่า นอกจากนี้ก็ต้องดูว่าระบบไหนจะต้องทำก่อนระบบไหน ระบบไหนที่เป็นปัญหา
มากที่สุดในปัจจุบัน ระบบไหนที่จะเข้ามารองรับกับการขยายตัวของธุรกิจ

• วางแผนการพัฒนาระบบฯ (HR System Development Plan)

เมื่อตัดสินใจแล้วว่าจะทำอะไรก่อนหลัง ควรจะมีการจัดทำแผนในการพัฒนาระบบว่าแต่ละปีควรจะพัฒนาระบบไหน
ก่อนหลัง เพราะระบบงาน HR ไม่สามารถพัฒนาครั้งเดียวทุกระบบได้ บางระบบต้องใช้เวลาเพื่อศึกษาปรับเปลี่ยนให้
เหมาะสมกับองค์กร พร้อมกันนี้ก็จะควรจะจัดสรรงบประมาณในการลงทุนไว้ให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ด้วย

- กำหนดแนวทางในการพัฒนา (HR System Development Strategy)

สำหรับการดำเนินการพัฒนาระบบ HR แต่ละองค์กรก็สามารถเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาได้หลายทาง เช่น พัฒนาเองว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาช่วย หรือว่าจ้าง HR เก่งๆเข้ามาวางระบบให้ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในเรื่องต่างๆ เช่น เวลา งบประมาณ ความพร้อมของคนในองค์กร

สรุป การพัฒนาระบบงาน HR ขององค์กรถ้าแก่ควรจะเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารรู้และเข้าใจภาพรวมของระบบงาน HR ทั้งหมดอย่างดีก่อน แล้วควรดำเนินการ พูดย่างๆคือผู้บริหารทุกคนจะต้องเห็นความสำคัญของระบบ HR ก่อนและต้องได้คำตอบจาก 3 คำถามดังต่อไปนี้ก่อน

- ระบบ HR สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารคนในปัจจุบันได้หรือไม่ ?
- ระบบ HR สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอะไรบ้าง อย่างไร ?
- ระบบ HR มีส่วนช่วยสนับสนุนแผนธุรกิจขององค์กรได้หรือไม่อย่างน้อยเพียงใด ?

ทราบได้ที่ผู้บริหารองค์กรยังตอบคำถามนี้ให้ตัวเองได้ยังไม่ชัดเจน กรุณาอย่าเพิ่งรีบร้อนพัฒนาระบบนะครับ เพราะอาจจะทำให้เดินหลงทางได้ครับ สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าถ้าแก่มือโปรที่ต้องการโกอินเตอร์จะสามารถพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนะครับ