

HR มีส่วนร่วมในการสร้างผลกำไรให้องค์กรได้อย่างไรบ้าง?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

HR มักจะถูกมองเป็นหน่วยงานใช้เงิน (Cost Center) ไม่ใช่หน่วยงานหาเงิน (Profit Center) ขององค์กรมาโดยตลอด ถึงแม้ว่าจะมีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องบทบาทของ HR ยุคใหม่ออกมาชี้ให้เห็นว่า HR ต้องเป็นทั้งหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partner) และเป็นผู้เล่นตัวจริง (Business Player) ก็ตาม แต่ในความเป็นจริง HR ในบ้านเราส่วนใหญ่ก็ยังทำงานประจำกันอยู่เหมือนเดิม สาเหตุสำคัญที่ทำให้ HR ยังไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจและผู้เล่นตัวจริงได้ก็เพราะองค์กรยังไม่ได้คาดหวังที่จะให้ HR หลุดออกจากวงโคจรของงานประจำ ในขณะที่ HR เองก็ยังอ่อนไหวในด้านการบริหารธุรกิจ (ถ้าเทียบกับหน่วยงานอื่น) ถ้าขึ้นออกไปเล่นบทที่ไม่ถนัด เผลอ ๆ อาจะพลาดท่าตกม้าตายเองง่าย ๆ บางคนก็ยังกลัว ๆ กล้า ๆ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเต็มตัว ก็เลยยังไม่กล้าทิ้งงานประจำออกไปมากนัก

ก่อนที่พูดถึงแนวทางที่จะให้ HR เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกำไรให้กับองค์กรนั้น คงจะต้องตีโจทย์ของ HR ที่องค์กรคาดหวังไว้ให้แตกเสียก่อน โจทย์ที่องค์กรคาดหวังจาก HR มีอยู่ 2 ข้อหลักคือ

1. ทำอย่างไรให้คนมีประสิทธิภาพสูงสุด (Maximize Human Capability)

โจทย์ในข้อนี้จะช่วยสร้างกำไรให้กับองค์กรได้อย่างไรแน่นอนว่าถ้าบุคลากรในองค์กรสามารถดึงศักยภาพของตัวเองมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ผลผลิตต่อคน รายได้ต่อคนก็จะสูงขึ้น เมื่อสิ่งเหล่านี้สูงขึ้นแล้วย่อมทำให้รายได้และกำไรขององค์กรสูงตามไปด้วย

2. ทำอย่างไรให้ต้นทุนการบริหารคนต่ำที่สุด (Minimize Human Cost)

สำหรับโจทย์ข้อนี้ก็สามารสร้างกำไรให้กับองค์กรได้เช่นเดียวกัน เพราะถ้าต้นทุนด้านการบริหารคนลดลงย่อมส่งผลกระทบต่อกำไรขององค์กรทันที แต่การบริหารคนด้วยต้นทุนต่ำนี้ไม่ได้หมายถึงการลดเงินเดือนหรือลดสวัสดิการ แต่หมายถึงการที่ต้นทุนรวมในการบริหารคนมีเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำเมื่อเทียบกับรายได้หรือกำไรขององค์กร นั่นแสดงว่าแต่ละคนอาจจะมีเงินเดือนสูงกว่าองค์กรอื่นก็ได้ แต่ใช้คนน้อยกว่าองค์กรอื่น

ผมคิดว่าโจทย์ทั้งสองข้อนี้แหละที่เป็นภารกิจของ HR (HR Mission) ที่สำคัญ เพราะฉะนั้น เวลาเราจะทำอะไรก็ตามต้องถามตัวเองเสมอว่าจะส่งผลกระทบในทางบวกหรือลบต่อโจทย์ทั้งสองข้อนี้ เหมือนกับฝ่ายบัญชีการเงิน มักจะตระหนักอยู่เสมอว่าค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนแต่ละเรื่องนั้นจะมีผลกระทบต่อกำไรและขาดทุนหรือไม่ สิ่งนี้เราจะเรียกว่า "Benefit Awareness" หมายถึง จิตสำนึกเรื่องกำไรและขาดทุน โดยเฉพาะ HR ที่อยู่ในภาคเอกชนควรจะมีความนี้้อยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเราหลุดกรอบจากตรงนี้ไปเมื่อไหร่ โอกาสทำกำไรให้องค์กรคงจะไม่มี

สำหรับแนวทางที่ผมอยากจะแนะนำเพื่อนร่วมอาชีพ HR เพื่อให้เราสามารถก้าวไปสู่การมีส่วนร่วมในการสร้างกำไรให้กับองค์กรมีดังนี้

- **จัดการกับงานประจำ**

สิ่งแรกที่เราควรจะทำคือจัดการกับงานประจำให้เหลือน้อยลง เพื่อให้เรามีเวลาเหลือไปคิดเรื่องอื่น ๆ วิธีการจัดการกับงานประจำก็สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำระบบมาตรฐานการทำงานซึ่งอาจจะใช้แนวคิดของระบบ ISO ก็ได้ที่งานทุกงานจะต้องมีคู่มือขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ไม่ต้องยึดติดกับตัวคน การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การกระจายงานบางอย่าง (ที่ควรจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานหลัก) กลับไปสู่งานหลัก หรือการใช้บริการหน่วยงานภายนอก (Out-Source)

- **หาความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจให้มากขึ้น**

เมื่อมีเวลาว่างจากงานประจำแล้ว อยากจะแนะนำให้ HR หาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ หรือการบริหารงานในด้านอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจว่าจริง ๆ แล้วหัวใจของการบริหารขององค์กรคืออะไร แล้วงาน HR สามารถเข้าไปช่วยสร้างกำไรหรือลดต้นทุนให้กับองค์กรได้อย่างไรบ้าง วิธีการหาความรู้ก็สามารถทำได้หลายแบบ เช่น เรียนรู้จากเพื่อน ๆ ในหน่วยงานอื่น เรียนรู้จากการสัมมนา จากการอ่าน การพูดคุยกับคนที่มีประสบการณ์ หรือบางคนอาจจะไปศึกษาจากธุรกิจขายตรงชายฉอม ธุรกิจประกัน ที่มีอยู่มากมายในบ้านเราในตอนี้ เพราะธุรกิจเหล่านี้มักจะชักชวนเราไปฟังฟรี (ใครชอบของฟรีก็ลองใช้วิธีนี้ได้เนะครับ) และวิทยากรที่มาให้ความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงและเก่ง ๆ ด้วย ถ้าเราเปิดใจอีกนิดเดี๋ยวก็น่าจะได้ความรู้ดี ๆ แบบฟรี ๆ มาเยอะแยะเลยครับ

- **ฝึกวางแผนกลยุทธ์**

เรื่องนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการก้าวจาก HR แบบเก่าไปสู่ HR สมัยใหม่ เพราะถ้าเราไม่เข้าใจการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว และยิ่งเราไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์ของ HR ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้แล้ว คงหมดโอกาสที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างกำไรให้องค์กรอย่างแน่นอน การวางแผนกลยุทธ์นี้จะช่วยให้เราแปลงเป้าหมายองค์กรสู่กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการของงาน HR

- **กำหนดตัวชี้วัดผลงานเสียใหม่**

HR จะต้องทบทวนจัดทำตัวชี้วัดผลงานเสียใหม่ เพราะตัวชี้วัดผลงานคือแผนที่จะนำเราไปสู่การมีส่วนร่วมในการทำกำไร ถ้าตราบใดที่เรายังวัดว่าจัดฝึกอบรมได้ตามแผนหรือไม่ หากคนได้ตรงเวลาหรือไม่ พนักงานป่วยสายขาดลาที่เปอร์เซ็นต์ พนักงานลาออกที่เปอร์เซ็นต์ เราคงไม่มีโอกาสไปพูดได้เต็มปากเต็มคำว่ามีส่วนร่วมในการทำกำไรให้องค์กร ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) ของ HR สมัยใหม่จะต้องวัด ผลผลิตต่อคน (Productivity per staff) วัดรายได้ต่อคน (Revenue per staff) วัดค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคน (Overhead Cost) ฯลฯ เพราะตัวชี้วัดผลงานเหล่านี้จะช่วยให้เราออกไปทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น มากกว่าการนั่งทำงานอยู่ฝ่ายของตัวเอง ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราถูกวัดผลงานเรื่องผลผลิตต่อคน แทนที่ฝ่ายผลิตจะขอคนเพิ่มแล้วเราจะผ่านไปง่าย ๆ เหมือนแต่ก่อน ที่นี้เราก็ต้องเข้าไปศึกษา ดูแล้วว่าทำไมต้องขอคนเพิ่ม จำเป็นจริงหรือไม่ มีวิธีอื่นที่ดีกว่าการเพิ่มคนหรือไม่ เช่น อาจจะใช้การจ้าง

พนักงานรับเหมา หรือใช้วิธีการจัดกะใหม่ได้หรือไม่ ต้นทุนอาจจะต่ำกว่ารับพนักงานใหม่ เห็นมั้ยครับว่าถ้าตัวชี้วัดผลงานของ HR เปลี่ยน บทบาทของเราก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย

- **สร้างบันไดสู่นักบริหารด้วยการคิดสิ่งใหม่**

คนที่ เป็น HR ควรจะหาความรู้ใหม่ และฝึกคิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพราะเมื่อมีโอกาสเปิดให้ จะได้ไม่พลาดโอกาสดี ๆ ในการนำเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมผู้บริหาร การคิดสิ่งใหม่บางเรื่องสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือลดต้นทุนขององค์กรได้ ซึ่งการนำเสนอแนวคิดใหม่ ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องของ HR เสมอไปแต่อาจจะเป็นระบบการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรก็ได้ ถ้าเราได้มีโอกาสแสดงให้ผู้บริหารเห็นว่าเราสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการลดต้นทุนหรือสร้างกำไรให้กับองค์กรได้สักเรื่องสองเรื่อง ผมเชื่อว่าหลังจากนั้นเราคงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่ใหญ่ขึ้นได้

- **นำปัญหาองค์กรมาวิเคราะห์และแก้ปัญหาโดยใช้ความรู้ด้าน HR**

คนที่ทำงานด้าน HR ควรจะสนใจรับรู้รับทราบปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร แล้วนำเอาปัญหาเหล่านั้นมาวิเคราะห์ หาทางแก้ไข โดยใช้จุดแข็งเรื่องการบริหารคนเข้ามาช่วย พยายามลองถามตัวเองดูว่าปัญหาขององค์กรเรื่องนั้น ๆ สามารถแก้ไขโดยการบริหารคนได้หรือไม่ ถ้าได้ก็คิดต่อ ถ้าไม่ได้ก็ลองคิดว่าควรจะแก้ไขอย่างไรถ้าได้ไอเดียดี ๆ ก็ลองนำไปเสนอต่อหน่วยงานนั้น ๆ หรือต่อที่ประชุมผู้บริหารดู ถ้าแนวคิดเราไม่ดีก็เสนอตัว แต่ถ้าเป็นแนวทางที่ดีก็ได้กำไร(ทางใจ) มาส่วนหนึ่ง ฝึกอย่างนี้เรื่อย ๆ แล้วจะพบว่าศักยภาพในการคิดของเราจะไม่ด้อยไปกว่าหน่วยงานอื่นอย่างแน่นอน แล้วเราได้เปรียบเพราะเราจะไม่รู้สึกเครียดกับปัญหานั้น ๆ สมองของเราทำงานสบายกว่าคนที่ เป็นเจ้าของปัญหา

- **ร่วมทุนกับหน่วยงานอื่น**

HR จะตั้งตนเป็นศิลปินเดี่ยวหรือรัฐอิสระก็ไม่ได้อีกต่อไป เพราะเราต้องเข้าใจว่าเราคือหน่วยงานสนับสนุน (Support Function) ดังนั้น เราจึงควรจะหาพันธมิตรที่คิดว่าทำงานกับเขาแล้วไปด้วยกันได้ดี ลองหาหน่วยงานหลักสักหน่วยงานหนึ่งมาร่วมกันทำงาน เราใช้จุดแข็งที่เราไปช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ ผมคิดว่าคงจะไม่มีหน่วยงานไหนปฏิบัติการช่วยเหลือจากเรา การเข้าไปช่วยเหลือแบบนี้ นอกจากจะได้กำไรที่ได้ศึกษางานของหน่วยงานนั้น ๆ แล้วก็ เป็นโอกาสที่จะได้แสดงผลให้เห็นว่า HR สามารถช่วยลดต้นทุนและเพิ่มกำไรให้กับองค์กรได้อย่างไรด้วย

- **เป็นผู้นำในการนำระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้**

HR เป็นหน่วยงานที่มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมาก ดังนั้น จงใช้จุดนี้ให้เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรจะหาความรู้ที่เป็นวิชาการและเครื่องมือใหม่ ๆ อยู่เสมอ วันใดที่องค์กรนำเอาระบบนั้น ๆ เข้ามาใช้ พยายามอาสาสมัครเป็นหัวหน้าทีมในการนำมาใช้ในองค์กร เพราะนอกจากจะได้มีโอกาสบริหารทีมงานจากหน่วยงานอื่นแล้ว ยังสามารถแสดงให้เห็นผลงานโดยผ่านระบบที่นำเข้ามาใช้ได้ และอย่าลืมการประเมินผลระบบหรือโครงการนั้น ๆ ด้วยว่าช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มกำไรให้องค์กรได้อย่างไร โดยปกติแล้วในองค์กรต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ จะพยายามหลีกเลี่ยงการเป็นหัวหน้าทีมในการนำระบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ จุดนี้ผมคิดว่าน่าจะเป็นโอกาสของคนทำงานด้าน HR เพราะนอกจากจะได้มีโอกาสแสดงผลฝีมือแล้ว อาจจะเป็น

เครื่องมืออย่างหนึ่งในการต่อรองกับผู้บริหารให้ลดงานประจำของเราลงโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้บริการจากภายนอก เพราะถ้าเราไม่มีงานอะไรเพิ่มเติมผู้บริหารก็มักจะไม่สนใจกับเสียงเรียกร้องกับ HR เท่าไหร่

สรุป การที่ HR จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปการทำงานภายในหน่วยงานของ HR ให้มีประสิทธิภาพเสียก่อน แล้วจึงค่อยก้าวออกไปช่วยหรือสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีต้นทุนในการบริหารคนต่ำสุด

สิ่งสำคัญที่สุดที่ HR จะต้องสร้างก่อนที่จะไปมีส่วนร่วมในการทำกำไรให้องค์กรคือ ทำกำไรให้กับตัวเอง กำไรที่ว่าเป็นคืออะไร คือ กำไรทางจิตใจ ซึ่งหมายถึงการได้รับการยอมรับ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและหน่วยงานอื่น ๆ เพราะสิ่งนี้คือกุญแจดอกสำคัญที่จะช่วยให้คนในอาชีพ HR สามารถก้าวไปสู่รั้วบ้านของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างกำไรให้กับองค์กรในโอกาสต่อ ๆ ไป