

HOW TO BE A PRO(FESSONAL)ACTIVE HR (ตอนที่ 2)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

เมื่อสัปดาห์ที่แล้วผมได้พูดถึงมิติแรกไปแล้วคือ การพัฒนาตนเองของ HR ว่ามีอะไรบ้าง วันนี้จะขอเสนอแนวทางในการพัฒนาคนและพัฒนางาน เพื่อให้ HR เป็นทั้ง HR มืออาชีพและ HR ที่ทำงานเชิงรุก

มิติที่ 2 : การพัฒนาคน (People Development)

การพัฒนาคนถือเป็นหัวใจของงาน HR ที่องค์กรคาดหวังมากที่สุดในการจ้างเราเข้ามา ดังนั้นการพัฒนาคนจะมุ่งผลเพียงการจัดฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวคงจะไม่ได้แน่ ๆ ผมอยากจะทำเสนอตัวอย่างแนวทางในการพัฒนาคนสำหรับ Pro(fessional)active HR ดังนี้

- **มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจมากกว่าทักษะหรือพฤติกรรม**

การพัฒนาให้คนมีทักษะ พฤติกรรมหรือมีความรู้เป็นเรื่องไม่ยากนัก แต่การที่จะพัฒนาให้เขานำเอาความรู้ และทักษะนั้นมาใช้ หรือการที่จะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนเป็นนิสัยที่ถาวรนั้นเป็นนิสัยนั้นเป็นสิ่งที่ยากกว่า ผมเชื่อว่าคนทุกคนมีศักยภาพในตัวเองไม่น้อย แต่สิ่งสำคัญคือเขายังไม่เห็นความสำคัญว่าทำไมต้องดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ หรือบางคนไม่รู้ว่าจะดึงออกมาได้อย่างไร ดังนั้น HR จึงควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการพัฒนาความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นเรื่องภายนอก ไปสู่การพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายในมากขึ้น เช่น การพัฒนาจิตสำนึก ความเชื่อ ทัศนคติของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

- **มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร**

การพัฒนาคนควรจะเปลี่ยนจาก "การป้อน" เป็นการให้ "ทานเอง" มากขึ้น เพราะอะไรก็ตามที่คนไม่ได้มีส่วนร่วม ความร่วมมือก็จะมีน้อยลง

- **การพัฒนาคนแบบแยกส่วน**

เหมือนกับแนวคิด Niche Marketing ที่เน้นการตลาดเฉพาะกลุ่ม การบริหารคนในองค์กรก็เช่นกัน ต้องเปลี่ยนจากการบริหารแบบ Mass ที่ทุกคนมีเหมือน ๆ กัน จะจัดฝึกอบรมที่ไรต้องเอาคนเข้าเยอะ ๆ ไว้ก่อน ทั้ง ๆ ที่บางคนไม่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่ผู้จัดฝึกอบรมมักจะมองว่าถ้าเข้าเยอะ ๆ จะคุ้มค่าวิทยากรคุ้มค่าจัดฝึกอบรม แต่หารู้ไม่ว่าต้นทุนแฝงซึ่งเป็นค่าแรงของคนที่เกี่ยวข้องฝึกอบรมที่ไม่เกี่ยวข้องนั้น อาจจะมีค่าสูงกว่าต้นทุนการจัดฝึกอบรมก็ได้

- **เพิ่มสัดส่วนการจูงใจด้วยการตอบสนอง Basic Needs ไปสู่ Self - Esteem Need**

การบริหารคนในยุคปัจจุบันนี้ จะเน้นเพียงการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของคนเพียงระดับเดียวก็ คงไม่ได้ผลมากนัก เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลอาจจะไม่ใช่สิ่งจูงใจสำหรับคนทำงานที่มีประกันชีวิตของตัวเองอยู่แล้ว HR จะต้องพัฒนาสิ่งจูงใจให้สูงขึ้นโดยเน้นการตอบสนองในเรื่องการได้รับการยอมรับจากสังคมของแต่ละคนที่ Maslow เรียกว่า Self-Esteem ให้มากขึ้น เช่น คนบางคนต้องการการยอมรับมากกว่า เงิน คนบางคนต้องการทำงานที่ตัวเองรักมากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ฯลฯ

มิติที่ 3 : การพัฒนางาน (HR Development)

เมื่อเราพัฒนาตนเองและพัฒนาการเข้าใจคนไปแล้ว ทีนี้มาถึงมิติของการพัฒนางานด้าน HR คนที่ทำงานใน ด้านนี้ควรจะพัฒนางานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- **การจัดทำข้อมูล HR เชิงรุก**

หมายถึงการตั้งคำถามให้กับงานในด้านต่าง ๆ ของ HR ดูว่าเราสามารถตอบคำถามได้ครบถ้วนหรือไม่ เช่น อาจจะมีคำถามว่าอัตราการลาออกของพนักงานเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ ส่วนใหญ่ออกไปทำอะไร(สาเหตุการลาออก) เมื่อเทียบกับปีก่อน ๆ แล้วเป็นอย่างไร วุฒิการศึกษาไหนลาออกมากที่สุด เพศไหน วัยไหนที่ลาออกมากที่สุด สถาบันการศึกษาไหนลาออกมากที่สุด ผู้สมัครจากแหล่งไหนลาออกมากที่สุดหรือน้อยที่สุด ฯลฯ จะเห็นว่าแค่เพียงเรื่องเดียวก็มีคำถามตั้งมากมายที่เกิดขึ้น เมื่อตั้งคำถามเสร็จแล้ว ก็ให้นำเอาคำถามเหล่านี้ไปหาคำตอบจากระบบฐานข้อมูลที่เรามีอยู่ถ้าตอบได้หมดแสดงว่าระบบข้อมูลของเราครบถ้วน แต่ถ้ายังตอบไม่ได้ก็ต้องนำไปพัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลเพิ่มเติม

- **การประสานความร่วมมือกับองค์กรอื่น**

ในความเป็นจริงแล้ว HR ถือเป็นบุคคลพิเศษที่มีเพื่อน ๆ ร่วมวิชาชีพอยู่ในองค์กรต่าง ๆ เยอะมาก มีชมรมสมาคมรองรับมากมาย เครือข่ายเยอะแยะ ลองนำเอาความได้เปรียบตรงนี้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานให้มากยิ่งขึ้น เช่น การจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนวิทยากรระหว่างบริษัท การใช้ฐานข้อมูลผู้สมัครร่วมกัน การทำแผนการเติบโตของคนร่วมกัน (Mutual Succession Plan) เพราะคนบางคนเป็นคนเก่งมาก แต่ไม่สามารถเติบโตในองค์กรเราได้ ก็น่าจะส่งไปให้เขาเติบโตในองค์กรอื่น ๆ ในขณะที่เดียวกันบางตำแหน่งที่คนในองค์กรอื่นเก่งแต่โตไม่ได้ ก็ส่งมาให้เรา ดีกว่าปล่อยให้พนักงานเขาไปหากันเอง (เพราะถึงเราไม่หาให้เขา เขาก็หากันเองอยู่แล้ว)

- **ทำงานแบบมีไฟักส์มากขึ้น**

เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้ผลงานของคนทำงานในด้าน HR ไม่ค่อยโดดเด่น เพราะเรามักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ (80%) ไปทำงานให้กับงานที่เข้าตากรรมการเพียงส่วนน้อย (20%) เวลาส่วนใหญ่ที่ใช้คือใช้ในการให้บริการและการแก้ปัญหาซึ่งงานทั้งสองอย่างนี้ ทำดีเต็มที่ก็คือเสมอตัว ไม่มีคะแนนบวกเพิ่ม ผมคิดว่าเราควรมุ่งเน้นการทำงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น เช่น การนำเอาระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร การพัฒนาโครงการใหม่ ๆ และในแต่ละช่วงเวลา แต่ละปีควรจะกำหนดให้ชัดเจนว่างานหลักหรืองานขึ้นโบนัดของเราคืออะไร

จะทำให้เรามีจุดโฟกัสที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ถ้าทุกปีทำงานเหมือนเดิมไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง เราก็ไม่มีผลงานอะไรที่พอจะเข้าตากรรมการ (ผู้จัดการ) ได้นะครับ

เอาละครับ เขียนเรื่องนี้มาสองตอนแล้ว คงพอจะเป็นแนวทางให้กับเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้บ้างนะครับ สำหรับตัวอย่างที่ยกมาให้อ่านกันนั้นไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด แต่เป็นเพียงตัวอย่างที่ต้องการจุดประกายให้ท่านผู้อ่านได้นำไปคิดต่อเท่านั้น ท่านผู้อ่านอาจจะมีแนวทางโครงการหรือตัวอย่างที่ดีกว่าที่ผมเขียนมาก็ได้ สิ่งที่ผมอยากจะเน้นย้ำก็คือ ใครก็ตามที่จะต้องการจะประสบความสำเร็จในการทำงานด้าน HR อาจจะใช้บันไดของแนวคิด How to be a Pro(fessional)active HR ดังที่ได้กล่าวมาทั้งสองตอนนี้ไปใช้ในการพัฒนา "ตน" พัฒนา "คน" และพัฒนา "งาน HR" ต่อไปนะครับ