

บทบาทของผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน



- บทความโดย : อานาจ วัตจินดา
- อีเมล : vatjinda@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2005-10-26

เมื่อกล่าวถึงการแข่งขัน (Competitive) เชื่อว่าทุกท่านคงนึกถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬา การเรียน/การศึกษา การทำงาน และการประกวดต่างๆ แต่การแข่งขันซึ่งถือว่ามีผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค จนถึงระดับโลกคือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งกำลังเป็นปัจจัยสำคัญในการชี้ขาดว่าองค์กรใดบ้างจะแข็งแกร่งพอที่จะอยู่ดำรงอยู่และเติบโต ด้วยเหตุนี้เองปรมาจารย์ที่เชี่ยวชาญด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ จึงได้เสนอแนวคิดที่ว่าองค์กรที่จะมีความได้เปรียบในการในการแข่งขันได้ต้องมีกลยุทธ์ 3 ประการคือ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) 2) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (differentiation) และ 3) การเจาะกลุ่มลูกค้า (Focus) ซึ่งกลยุทธ์ทั้งสามนี้ถือได้ว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถยืนหยัดได้ภายใต้ยุคแห่งการแข่งขัน

ปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้งสามของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ให้บรรลุได้นั้นคงต้องอาศัย

ศักยภาพของบุคลากรในองค์กรโดยเมื่อเรากล่าวถึงบุคลากรในองค์กรหลายคนคงนึกถึงหน่วยงานหนึ่งคือฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือเรียกย่อๆว่า HR ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยตรง แต่อย่างไรก็ดีในยุคปัจจุบันได้รับการยอมรับแล้วว่าผู้บริหารงานบุคคลตัวจริงคือผู้บริหารหน่วยงานหลัก (Line manager) ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุดซึ่งจะต้องร่วมรับผิดชอบงานด้านนี้ด้วย ดังนั้นคงมีคำถามว่าทั้งสองฝ่ายควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไรในการสนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

บทบาทของผู้บริหารหน่วยงานหลัก (Line manager)

- สร้างความต้องการให้เกิดการพัฒนา

เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับพนักงานจึงต้องรับรู้ว่าการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือการที่จะชิงความได้เปรียบในการแข่งขันจากคู่แข่ง บุคลากรในความรับผิดชอบนั้นมีความพร้อมกล่าวคือมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ทัศนคติ (Skill) เพียงพอแล้วหรือไม่ และทำอย่างไรจะเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาเพื่อลดความบกพร่องในเรื่องนั้นๆให้ได้

- การสร้างวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการบริหารและพัฒนาคนในหน่วยงานผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้าว่าอนาคตหน่วยงานของเราจะบริหารและพัฒนาคนอย่างไร ซึ่งถือเป็นการวางแผนในระยะยาว โดยในทางปฏิบัติคงต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic plan) มาเป็นตัวตั้งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้สอดคล้องและสร้างกิจกรรมให้สามารถวัดผลสำเร็จได้

- สนับสนุนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้รับการร้องขอหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆให้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องสนับสนุนเช่นการคัดเลือกพนักงานต้องให้ความสำคัญเพราะถือว่าเป็นการนำคนเข้าสู่องค์กรซึ่งต้องพิถีพิถันเป็นพิเศษ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งคือต้องมองหาคนที่ช่วยเหลืองานและทำหน้าที่แทนหากตัวเองไม่อยู่ และการพัฒนาพนักงานควรส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

- การเรียนรู้งานทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารที่สนใจและเรียนรู้กิจกรรมต่างๆของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถนำเอาเครื่องมือต่างๆในด้านนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาพนักงานในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม เช่น เทคนิคการสอนงาน เมื่อพนักงานต้องการทักษะเพิ่มเติม เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานอันพึงประสงค์ เป็นต้น

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ (Human resource professional)

- เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

นักทรัพยากรมนุษย์ ต้องเรียนรู้และเข้าใจงานของหน่วยงานหลักและต้องมีความรู้ในธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดีซึ่งในปัจจุบันเรียกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) อีกทั้งต้องสามารถระบุให้ชัดว่ากิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลตอบแทนอย่างไรต่อองค์กร

- เป็นนักออกแบบกิจกรรม

ในการที่จะสามารถสร้างการยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆในองค์กรนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior science) และจิตวิทยา (Psychology) ซึ่งเป็นพื้นฐานให้รู้ถึงเหตุผลในการใช้ชีวิตของมนุษย์ซึ่งจะทำให้สามารถออกแบบกิจกรรมให้ตอบสนอง และสอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

- เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากธรรมชาติของบุคลากรในองค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลง เช่นการเข้ามา และออกไป การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดหลักเกณฑ์ และวางระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่นักทรัพยากรมนุษย์

ต้องมีความเชี่ยวชาญและเข้าใจธรรมชาติดังกล่าว อีกทั้งการทำตัวเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) คือการนำระบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่มาใช้เพื่อการพัฒนา ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก

ในการที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กรได้นั้นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือการมีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งต้องอาศัยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายแต่ที่สำคัญคือผู้บริหารหน่วยงานหลัก (Line manager) และนักทรัพยากรมนุษย์ (Human resource professional) ที่ต้องร่วมมือกันอย่างจริงจังในกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร