

HR Tips

อาจารย์ ดร.เกศกมล ลือรัตน์ อนุรัตน์พานิช
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549) เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลงานผ่านการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ การใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มที่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกแบบมียุทธศาสตร์ และการจะทำได้เช่นนี้ได้นักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมทั้งด้านกระบวนการและกระบวนการ (ลือรัตน์, 2558) โดยเฉพาะสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความท้าทายในหลายมิติขององค์กร

ความท้าทายที่ HR ในองค์กรจะพบในศตวรรษที่ 21

การศึกษาถึงความท้าทายที่องค์กรจะต้องเผชิญในศตวรรษที่ 21 โดยบริษัทที่ปรึกษาด้าน HR ชั้นนำอย่าง KPMG ใน ค.ศ. 2012 และ Boston Consulting Group ใน ค.ศ. 2015 มีสาระสำคัญดังนี้

1. การบริหารจัดการพนักงานผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) จะต้องรู้ว่าใครคือบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Employees) วิธีที่จะบริหารจัดการให้เขาเหล่านั้นมีความสุขในการทำงาน และสามารถปล่อยศักยภาพออกมาเป็นผลการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อช่วยผลงานขององค์กร ที่สำคัญ คือ จะต้องธำรงรักษา (Retain) บุคลากรเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรในระยะยาว (ลือรัตน์, 2558)

2. การสร้างการบริหารด้าน HR ที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับท้องถิ่นโดยที่มีระเบียบวิธีปฏิบัติแบบนานาชาติ (Global-Local Balance) ในขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Work-Life Balance) ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น (ลือรัตน์, 2558) (Boston Consulting Group, 2558) โดยเฉพาะบุคลากร Generation Y ที่ให้คุณค่าและความสำคัญมากต่อการมีสมดุลระหว่างงานและชีวิต (ลือรัตน์, 2558)

3. การบริหารองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน ความรุนแรงในการแข่งขันมิได้จำกัดอยู่ในประเทศเท่านั้น การแข่งขันมาจากทุกมุมโลกด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างขวัญและกำลังใจในการร่วมต่อสู้ในการแข่งขัน เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ ลูกค้ายั่งยืน

4. การจัดการด้านความหลากหลายและความแตกต่าง เพื่อสร้างนวัตกรรมและผลงานขององค์กรที่นับวันความหลากหลายในหลากหลายมิติกำลังเพิ่มจำนวนมากขึ้นเนื่องจากโลกาภิวัตน์ เช่น ด้านวัฒนธรรม ด้านเชื้อชาติ ด้านเพศวิถีและรูปแบบการใช้ชีวิต เป็นต้น (ลือรัตน์, 2558) (Boston Consulting Group, 2558)

จะเห็นได้ว่าความท้าทายเหล่านี้จะสร้างความจำเป็นให้แก่ HR ในองค์กร ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการและกระบวนการปฏิบัติงานของตนเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

แนวทางของ HR สำหรับศตวรรษที่ 21

ศ.ดร.เดวิด อุลริช ศาสตราจารย์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือชื่อ HR from the outside in (Ulrich D et al., 2012) ประกอบด้วย

1. Strategic Positioner หรือการรู้จักวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร กล่าวคือ ถ้าองค์กรต้องการเน้นทางนวัตกรรม นัก HR จะต้องวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้มีนวัตกรรมทั้งในด้านการทำงาน และการสร้างภาพของการเป็น HR ที่มุ่งนวัตกรรมจนสร้าง Employer Brand ไปยังผู้สมัครงาน (ลีอรัตน์, 2558) สอดคล้องกับแนวทางของ KPMG ที่นำเสนอไว้ว่าจะต้องสร้างวัฒนธรรมและ Brand ให้ปรากฏชัดในบุคลากรขององค์กรจนส่งผลไปยังผู้สมัครงานที่มีศักยภาพให้อยากมาร่วมงาน (KPMG, 2556)

2. Credible Activist หรือการเป็นนักกิจกรรมในองค์กรที่น่าเชื่อถือ หมายถึง การสร้างกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำด้วยความจริงใจและตั้งใจ ไม่ใช่ทำแต่พอผ่านหรือขอไปที ซึ่งการตั้งใจสรรสร้างกิจกรรมต่างๆ จะสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ฝ่าย HR จนได้รับความไว้วางใจและความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร (ลีอรัตน์, 2558)

3. Capacity Builder หรือการเป็นผู้สร้างความสามารถในการผลิตผลงานของบุคลากร เริ่มจากงานด้านบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ที่สร้างระบบการติดตามผลการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ไปถึงงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการสร้างความสามารถที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีเพื่อนำมาเป็นพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ผ่านการสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทุกระดับ (ลีอรัตน์, 2558) KPMG ยังเน้นหนักในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการที่สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ด้วยการใช้ e-learning ที่เน้นการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อสร้างความสะดวกแก่ผู้เรียน และยังเป็น

เป็นวิธีการที่มีความคุ้มค่าในการลงทุนสูงถ้าได้รับการยอมรับจากบุคลากร (KPMG, 2556)

4. Change Champion หรือการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จนเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพราะฝ่าย HR มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรทุกด้าน การทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงในองค์กร หรือ (Change Management) จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ฝ่าย HR ต้องรับผิดชอบอุปสรรคสำคัญขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คือ ความเคยชินของบุคลากรในการคิดที่เป็นกระบวนการเดิม การทำงานในรูปแบบเดิมๆ และยังมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะความไม่เคยชินกับแนวคิดและกระบวนการใหม่ (ลีอรัตน์, 2558)

นอกจากนี้ HR ยังต้องสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ดีขององค์กร เช่น การรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) โดยต้องเริ่มจากจิตสำนึกของบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรก่อนที่ออกไปทำกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กร อันเป็นการสร้างพลเมืองดีให้แก่ประเทศไทยและสังคมไทยด้วย

5. HR Innovator and Integrator หรือการเป็นนวัตกรรมด้าน HR และเป็นผู้ประสานงานแบบบูรณาการเกี่ยวกับงานด้าน HR กับหน่วยงานอื่นๆ และหัวหน้า รวมทั้งบุคลากรทั้งหมดในองค์กร (ลีอรัตน์, 2558)

ดังกล่าวแล้วว่านวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการแข่งขันยุคนี้ ถ้า HR ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมหรือไม่สามารถปลูกฝังค่านิยมที่มีนวัตกรรมได้แล้ว นวัตกรรมขององค์กรจะไม่มีวันเกิดขึ้นเป็นอันขาด ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร

นอกจากการเป็นนวัตกรรม (Innovator) แล้วการเป็นบูรณาการ (Integrator) ที่ทำหน้าที่ประสานงานด้าน HR ที่เกี่ยวข้องกับ Line Manager ไม่ว่าจะเป็นด้านการสรรหาว่าจ้าง ฝึกอบรมพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ราบรื่น ไร้รอยต่อ เป็นงานที่สำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ

ของงาน และลดต้นทุนจากความสูญเสียประเภทต่างๆ เช่น การรอคอย การแก้ไขงาน การทำงานซ้ำซ้อนกันได้อีกทางหนึ่งด้วย

6. Technology Proponent หรือผู้ผลักดันในทางเทคโนโลยี หมายถึง HR จะต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน เพราะเทคโนโลยีจะช่วยให้งานด้าน HR มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ระบบคิดเงินเดือนและค่าตอบแทนอัตโนมัติ นอกจากประหยัดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำสูงแล้ว ยังเป็นพื้นฐานในกิจกรรมด้าน HR ได้อีกมากมาย เช่น การจัดการค่าตอบแทนเชิงรุกสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent) หรือการจัดการค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) หรือการใช้เครื่องมือสื่อสารในสังคมออนไลน์ในการสื่อสารเรื่องการรับสมัครกับกลุ่มผู้สมัครงานทั้งช่วยประหยัดเวลา สร้างประสิทธิภาพ และภาพลักษณ์ที่ทันสมัยในการดึงดูดผู้สมัครรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงานกับองค์กรอีกด้วย

การมุ่งเน้นเทคโนโลยีนอกจากจะเป็นการสร้างประสิทธิภาพ ลดต้นทุนแรงงานของ HR แล้วยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร เช่น โปรแกรมจ่ายเงินเดือนออนไลน์ ซึ่งนอกจากจะประหยัดกระดาษในการพิมพ์ใบแจ้งเงินเดือนแล้ว บุคลากรยังสามารถนำสำเนาของใบแจ้งเงินเดือนไปใช้ในการรับรองการทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ได้โดยไม่ต้องเสียเวลาของแผนกเงินเดือนในฝ่าย HR ที่จะต้องพิมพ์หนังสือรับรองเงินเดือนให้แก่พนักงานเป็นรายๆ นับเป็นการสร้างประสิทธิภาพ และความสะดวกรวดเร็วในการทำงานอีกด้วย

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูลสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ยังช่วยในการทำนายความต้องการกำลังคน สมรรถนะที่องค์กรต้องมี รวมถึงสถานการณ์ด้านกำลังคน องค์กรกำลังเผชิญอยู่อย่างทันเวลา และล่วงหน้าได้อย่างเหมาะสม จนนำมากำหนดยุทธศาสตร์ด้าน HR ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

ข้อควรระวังสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

จากประสบการณ์ในการทำงานด้าน HR และเป็นนักวิชาการผู้สังเกตวิวัฒนาการของ HR ในประเทศไทยอย่างใกล้ชิด ขอเสนอข้อควรระวังสำหรับนัก HR ดังนี้

เริ่มจากการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ให้ CEO ต้องสั่งการ จึงจะเป็น นัก HR เชิงยุทธศาสตร์ และต้องเรียนรู้แนวคิด HR ใหม่ ๆ อย่างเข้าใจลึกซึ้งและถ่องแท้

ประการต่อมานัก HR จะต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานการณ์ (SWOT Analysis) รวมทั้งวิเคราะห์ความจำเป็นของการนำแนวคิดใหม่ๆ หรือเครื่องมือทาง HR ใหม่ ว่ามีความเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ และมีความคุ้มค่าทางการลงทุน (Return on Investment) หรือไม่ โดยจะต้องระวัง “ลัทธิเอาอย่าง” หรือ การเลียนแบบอย่างตามแท้ (Band Wagon) โดยเชื่อตามสมัยนิยม เพราะกลัวจะล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ สิ่งนี้จะส่งผลลบมากกว่า เพราะแนวคิดหรือเครื่องมือที่นำมาใช้อาจจะไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม และรูปแบบการทำงานของคนในองค์กร

ที่สำคัญคือการนำมาใช้แบบไม่ปรับเปลี่ยน (Adopt) ตามสิ่งแวดล้อมจะเกิดผลเสียมากกว่า เช่น การนำแนวคิดบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น (Flexible) โดยการจ้างงานแบบยืดหยุ่น การจัดการอบรมแบบยืดหยุ่น (e-learning) อาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย เพราะคนไทยยังต้องมีการควบคุม ยิ่งถ้าปล่อยยืดหยุ่น โดยไม่มีการควบคุมอาจจะไม่เป็นผลดี หรือการเรียนรู้ด้วย e-learning อาจจะไม่เหมาะสมกับคนไทย เพราะคนไทยอ่านหนังสือน้อย และชอบเรียนเป็นหมู่คณะซึ่งจะสร้างความอึดใจสนุก ครึกครื้นกว่าเรียนด้วยตนเอง ดังนั้น นัก HR ต้องจัดการอบรมแบบเดิมในห้องเรียนควบคู่ไปกับการเรียนด้วยตนเองด้วย e-learning เป็นระยะๆ เพื่อติดตามความก้าวหน้า และผลการเรียนรู้ ทั้งนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดวินัยในการเรียนด้วยตนเองผ่านแรงกดดันจากเพื่อนร่วมชั้นเรียนอีกด้วย

สรุป

การปรับกระบวนการทัศน์และกระบวนการด้าน HR เพื่อรองรับการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งที่ต้องเริ่มลงมือทำอย่างเข้าใจ และมีการปรับใช้ที่เหมาะสมกับกาลเทศะ เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์กร ถ้า HR ไม่สามารถทำได้ จะส่งผลเสียต่อองค์กรและจะมีผลกระทบต่อวิชาชีพ HR อย่างไม่ต้องสงสัย **A**

รายการอ้างอิง

ลีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ : เจ บิคส์.

ลีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2558). *Generation Y ยังร้ายอยู่*. กรุงเทพฯ : ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR scorecard*. กรุงเทพมหานคร : พี. เอ. ลิฟวิ้ง.

Boston Consulting Group. (2558). *The future HR in Europe 2015*. สืบค้นเมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2558, เว็บไซต์ : <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>

KPMG international. (2556). *Rethinking human resources in a changing world*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2558, เว็บไซต์ : www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/hr-transformations-survey/Documents/hr-transformations-survey-full-report.pdf

Ulrich D, Younger J, Brockbank W and Ulrich M. (2012). *HR from the outside in*. New York: McGraw-Hill.