

## เทคนิคการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่การบริหาร HR เชิงกลยุทธ์?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

ถึงแม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้จะได้รับการยอมรับและองค์กรต่างๆได้ให้ความสำคัญมากขึ้นแล้วก็ตาม แต่ผลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหลายองค์กรก็ยังไม่ถึงขั้น "เข้าตากรรมการ" มากนัก จากเดิมผู้บริหารงานด้าน HR มองว่าผู้บริหารระดับไม่ให้ความสำคัญบ้าง ไม่สนับสนุนบ้าง ตอนนี้อย่าให้ความสำคัญขึ้นมา ปัญหาหลักของกลับมาที่ผู้บริหารงานด้าน HR เอง

ผมคิดว่าสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้บริหารงานด้าน HR ไม่สามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ถูกใจและถูกจุดของผู้บริหารระดับสูงคือ

- **ขาดประสบการณ์** ประสบการณ์ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงประสบการณ์ด้านวิชาชีพ แต่เป็นประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ เพราะก่อนหน้านี้ HR ของเราไม่เคยได้เข้าไปนั่งในห้องประชุมของฝ่ายจัดการ บางคนได้เข้าไปนั่งแต่เข้าไปนั่งจับบันทึกรายการประชุม หรือเข้าไปพูดเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตัวเอง ยังไม่ค่อยได้มีโอกาสเข้าไปเป็นหนึ่งในฝ่ายจัดการที่สามารถพูดและเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมได้ทุกเรื่อง ถ้าองค์กรคือครอบครัว HR คงไม่ต่างอะไรไปจากน้องเล็กที่มีพ่อแม่และพี่ๆคอยกำกับดูแล คอยสั่งให้ทำโน่นทำนี่ ห้ามอย่างนั้นทำอย่างนี้ วันดีคืนดีจะให้น้องเล็ก(ด้านการจัดการ)อย่างเราเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดเรื่องใหญ่ๆของครอบครัวก็คงจะลำบากน่าดูเหมือนกันนะครับ และสิ่งสำคัญมากกว่าประสบการณ์คือ "ความมั่นใจ" ผมเชื่อว่า HR หลายคนมีโอกาสและความสามารถเต็มเปี่ยม แต่ใจยังไม่สู้ร้อยเปอร์เซ็นต์ จึงยังไม่สามารถก้าวขึ้นไปโดดเด่นบนเวทีการบริหารจัดการระดับสูงได้
- **ขาดเครื่องมือ** นอกจากขาดประสบการณ์แล้ว ผมคิดว่า HR ของเรายังขาดเครื่องมือที่จะมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอีกด้วย เครื่องมือการจัดการในด้านอื่นๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน ฯลฯ มีค่อนข้างเยอะหาได้ไม่ยากจากตลาด แต่เครื่องมือการจัดการที่สามารถเชื่อมโยงงาน HR สู่เป้าหมายขององค์กรนั้นยังมีน้อยมาก ทำให้ HR แต่ละคนเสียเวลาในการคิดค้นเครื่องมือเอง เสียเวลาในการลองผิดลองถูก เสียเวลาในการศึกษาค้นคว้า เมื่อขึ้นเวทีการบริหารจัดการแล้ว ทำให้ดูเหมือน "นักมวยอ่อนหัด สมภารอ่อน(พรรษา)วัด" ขาดแทคติกและลูกเล่นที่แพรวพราวเมื่อเปรียบเทียบกับ "จอมเก่า" อย่างผู้บริหารด้านอื่นๆ
- **ตีโจทย์ไม่แตก** ปัญหาใหญ่ที่สุดในความคิดเห็นของผมคือ HR ของเรายังตีโจทย์ขององค์กรยังไม่แตก พูดง่ายๆคือรู้ว่าอาชีพเราต้องทำอะไรบ้าง รู้ว่าองค์กรจะเดินไปทางไหน แต่...ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรเราจึงจะสามารถตอบสนองเป้าหมายองค์กรได้ HR ส่วนใหญ่มักจะเริ่มต้นทำงานที่การหาเครื่องมือ (เช่น โครงการ วิธีการ แผนงาน ฯลฯ) มาก่อนแล้วค่อยหาทางนำเสนอผู้บริหารว่าเรื่องนั้นสำคัญอย่างไร ถ้ามองในแง่ของการวิจัย เรายังทำวิจัยโดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลก่อนแล้วสรุปผลว่าผลการวิจัยเป็นอย่างไร โดยที่ยังไม่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ก่อนว่าเราต้องการพิสูจน์อะไร

จากปัญหาทั้งสามประเด็นนี้ ผมคิดว่าถ้าเรายังปล่อยให้มันเป็นเช่นนี้ต่อไป โอกาสดีๆที่ผู้บริหารหยิบยื่นให้เราในปัจจุบันนี้อาจจะถูกดึงกลับไปอีกครั้ง หรือไม่ก็อาจจะทำให้เครดิตของการบริหาร "คน" ของเราลดลงไปอีก ดังนั้น ผมในฐานะ HR (นอกเวลา) คนหนึ่ง จึงอยากจะนำเสนอแนวทางและขั้นตอนการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่การบริหาร HR เชิงกลยุทธ์ดังนี้

## 1. เข้าใจและเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Goals)

ผมคิดว่าถ้าเราต้องการที่จะเป็นคนสำคัญในองค์กรแล้ว เราควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งบางองค์กรอาจจะเรียกว่าการวางแผนธุรกิจ (Business Plan Meeting) บางองค์กรเรียกว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Planning Meeting) หรืออาจจะเรียกชื่ออื่นๆที่แตกต่างกันไป ถ้าโอกาสที่เราจะเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นมีน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย ผมคิดว่าเราน่าจะเข้าไปช่วยทางอ้อมก็ได้ เช่น การหาและจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในบางส่วนของที่เราถนัด อาจจะเป็นเรื่องของกฎหมายแรงงาน กำลังคน การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ผมเชื่อว่าถ้าเราได้มีโอกาสแสดงฝีมือให้ผู้บริหารเห็นบ่อยๆจากการสนับสนุนเรื่องข้อมูลในการประชุมแล้ว ผมคิดว่าวันหนึ่งผู้บริหารก็จะต้องเชิญเราเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแน่นอน อาจจะเริ่มจากการเชิญเราเข้าไปซักถามข้อมูลเพิ่มเติมเพียงช่วงเวลาสั้นๆก่อนก็ยิ่งดีกว่าที่เราไม่มีส่วนร่วมอะไรเลย เนื่องจากเรายังไม่มีโอกาสแสดงฝีมือที่แท้จริงให้ผู้บริหารเห็น ดังนั้น ในขั้นตอนนี้เราต้องแสดงให้ผู้บริหารเห็น "แวว" ในตัวเราให้ได้ เสียก่อนนะครับ

ผมแนะนำให้เพื่อนๆ พี่ๆน้องๆชาว HR ที่อยากจะก้าวไปสู่เวทีนักบริหารมืออาชีพที่น่าจะลองเริ่มจากการวิเคราะห์ SWOT (Strength-Weakness-Opportunity -Threat) ของหน่วยงาน HR ก่อน แล้วลองกำหนดกลยุทธ์แบบที่เราเข้าใจไปให้ผู้บริหารดูก่อนก็ได้ จะได้เป็นการทดสอบภูมิความรู้ของเราด้วยว่าเรามีความรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติเพียงพอที่จะก้าวขึ้นเวทีจริงแล้วหรือยัง ผมเชื่อว่า HR ทุกคนรู้จัก SWOT และหลายคนก็เข้าใจดี แต่จะมีซักกี่คนที่เคยลองนำมาชี้แจงเขียนๆแล้วนำมาใช้งานจริง ผมเชื่อมั่นว่า HR ทุกคน (ไม่จำเป็นต้องจบจากมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก) ก็สามารถทำได้ (ถ้าตั้งใจจริง และตั้งใจทำ)

## 2. กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของ HR (HR Vision and Mission)

เมื่อเราทราบเป้าหมายหลักขององค์กรแล้ว ผมแนะนำว่าเราควรจะนำเอาเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะยาวและระยะสั้นมากำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่เราจะต้องทำ เช่น ถ้าองค์กรมีวิสัยทัศน์จะเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าอุปโภคในภูมิภาคเอเชีย แน่นอนว่าวิสัยทัศน์ของ HR ก็ควรจะสอดคล้องกัน ไม่ใช่เราจะกำหนดว่าเราจะเป็นองค์กรที่พัฒนาบุคลากรเป็นเลิศในประเทศไทย รับรองได้ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรไม่บรรลุอย่างแน่นอน

เมื่อเราทราบเป้าหมายขององค์กรแล้ว ควรจะตั้งคำถามให้ตัวอย่างว่า HR ต้องทำอะไรบ้างจึงจะช่วยเป้าหมายขององค์กรบรรลุได้ เช่น ถ้าเป้าหมายขององค์กรคือ จะเพิ่มยอดขายอีก 2 เท่าภายใน 5 ปีข้างหน้า คำถามที่จะนำมาสู่ภารกิจของเราคือ "HR ต้องทำอะไรบ้างจึงจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มยอดขายได้" สำหรับคำถามซึ่งจะเป็นภารกิจของเราอาจจะเป็น "เราต้องคัดเลือกบุคลากรด้านการขายที่เก่งๆเข้ามาทำงาน" "เราจะต้องพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรให้สามารถขายสินค้าได้ทุกคน" "เราจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศและผลตอบแทนบนพื้นฐานของยอดขาย" "เราจะเสริมสร้างประสบการณ์ด้านการขายให้กับบุคลากร" เป็นต้น ทั้งหมดนี้คือตัวอย่างภารกิจที่เราตีโจทย์จากเป้าหมายขององค์กร

### 3. กำหนดกลยุทธ์ของ HR (HR Strategy)

เมื่อเราทราบแล้วว่าภารกิจของเราคืออะไรบ้างที่ถ้าแล้วจะช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้ ในขั้นตอนนี้ให้เรานำหลักการเรื่องการวิเคราะห์ SWOT เข้ามาใช้อีกครั้งหนึ่งก็ได้ว่าในแต่ละภารกิจนั้น เรามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และถ้าจะกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นควรจะทำอย่างไรได้บ้าง แล้วจึงเลือกทางเลือกกลยุทธ์ที่เราต้องการ ผมจะขออนุญาตยกตัวอย่างเพียงภารกิจเดียวจะครับ จะได้อธิบายให้เห็นภาพที่ต่อเนื่องกันในทุกขั้นตอนเช่น "ภารกิจเรื่องการพัฒนาบุคลากรสามารถขายสินค้าได้ทุกคน" กลยุทธ์ของเราอาจจะเป็น "การสร้างจิตสำนึกเรื่องการขายให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง"

### 4. กำหนดแผนงาน โครงการของ HR (HR Project)

เมื่อเราทราบภารกิจ ทราบแนวหรือกลยุทธ์ของงานเราแล้ว คราวนี้ก็มาถึงการจัดทำแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น "การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกคนจะต้องมีหัวข้อเรื่องการขายอยู่ด้วย" "ทุกปีจะมีการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องเกี่ยวกับการขายให้กับพนักงานทุกระดับ" "มีแผนงานในการโยกย้ายงานหรืออย่างน้อยการเรียนรู้ด้านการขายให้พนักงานระดับหัวหน้างานทุกคนได้มีโอกาสสัมผัสกับงานขายจริง" เป็นต้น

### 5. กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (HR Key Performance Indicator)

หลังจากกำหนดแผนงาน โครงการแล้ว ให้วิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานหรือโครงการนั้นๆว่าจะวัดได้อย่างไร เป้าหมายที่กำหนดไว้คืออะไร เช่น "วัดจากเปอร์เซ็นต์พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเรื่องการขาย" "วัดจากผลการทดสอบความรู้เรื่องการขาย" "วัดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นของพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานขายโดยตรง" ฯลฯ

### 6. กำหนดแนวทางในการจัดทำรายงาน (HR Reports)

ในการจัดทำแผนงานเชิงกลยุทธ์ของ HR น่าจะมีการกำหนดรูปแบบในการจัดทำรายงานสำหรับผู้บริหารไว้ล่วงหน้า ในความเป็นจริงแล้ว การจัดทำรายงานไม่ยากหรือครับ ถ้าเรามีตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายที่ชัดเจน เพราะเป็นการแปลงข้อมูลจากตัวเลขมาสู่ตารางหรือกราฟในรูปแบบของรายงานเท่านั้น

### 7. จัดทำแผนการดำเนินงาน (HR Action Plan)

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นต้นหนึ่ง เพราะแม้ว่าทุกขั้นตอนจะดีแต่เพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติงานแล้ว อาจจะทำให้การดำเนินงานจริงขาดประสิทธิภาพ รวมถึงไม่มีประสิทธิผลอีกด้วย มีคำกล่าวอยู่คำหนึ่งที่ผมชอบมาก(จำไม่ได้เหมือนกันว่าเป็นของใคร)คือ Plan you work, work you plan, your plan will work" ซึ่งหมายถึงว่าเราต้องมีการวางแผนการทำงาน และนำแผนงานนั้นไปใช้ แผนงานนั้นจึงจะได้ผล ในขั้นตอนนี้ให้นำเอาแผนงาน โครงการ การวัดผลงาน การจัดทำรายงานมาลงไว้ว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง ทำเมื่อไหร่ ใครรับผิดชอบ ต้องใช้งบประมาณหรือไม่ เท่าไหร่

ผมเชื่อมั่นว่าถ้าทุกแผนงาน ทุกโครงการ ทุกกิจกรรมที่เรา(HR) ทำนั้น สามารถเชื่อมโยงหรือตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนแล้ว โอกาสที่เราจะตกม้าตายในห้องประชุม โอกาสที่จะเสียหน้า เสียเครดิต เสียฟอร์มก็คงจะเป็นไปไม่ได้อีกต่อไป พูดง่าย ๆ ว่าทุกคำถาม(ของท่านผู้บริหาร) เรามีคำตอบ และคำตอบของเราทำให้ท่านปฏิเสธไม่ได้เพราะคำตอบของเราคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น เทคนิคในการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรสู่การบริหารงาน HR เชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน โดยอาศัยประสบการณ์ในวิชาชีพที่มีอยู่เดิม บวกกับเทคนิคการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ดังที่ผมได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ หรือเทคนิคอื่นๆที่ท่านผู้อ่านได้คิดค้นและพัฒนาขึ้นมาเอง น่าจะช่วยให้การบริหารด้าน HR ในบ้านเราได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้นนะครับ

ปัจจัยสำคัญที่ HR ในบ้านเราจะสามารถพัฒนาตัวเองได้เร็วเหมือนเรียนลัดคือ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่าง HR ในองค์กรต่างๆ เพราะแต่ละคนย่อมมีประสบการณ์ดีๆที่แตกต่างกัน เก็บไว้กับตัวเองก็ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มอะไรได้มากนัก แต่ถ้ามีการแลกเปลี่ยนกันไปมาประสบการณ์เดิมของเราที่让别人อื่นเขาไปอาจจะได้รับการพัฒนาต่อจากเพื่อนๆของเรา วันหนึ่งพอประสบการณ์นั้นกลับมาหาเราอีกครั้ง มันอาจจะมีคุณค่าสูงกว่าที่เราให้เขาไปก็ได้ ผมเชื่อมั่นว่าถ้ายังเราให้คนอื่นมากเท่าไร และทุกคนรู้จักให้ เหมือนๆกันแล้ว วงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในบ้านเราสามารถที่จะเป็น Best Practice ระดับโลกได้โดยไม่ยากนักนะครับ

ถ้าใคร(ไม่จำเป็นต้องเป็นคนทำงานด้าน HR เท่านั้น) มีประสบการณ์ในการด้านการบริหารงาน บริหารคนที่มีคุณค่าและอยากจะทำวิทยาทานแก่เพื่อนๆในวงการ HR เวทีของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเปิดรอรับท่านอยู่ตลอดเวลาครับ....ขอขอบคุณล่วงหน้าไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย