

HR บุรณาการกับการบริหารองค์กรยุคใหม่



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

จากเดิมองค์กรต่างๆมักจะผลิตสินค้าหรือบริการที่เฉพาะเจาะจง พุดง่ายๆคือเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น บริษัทผลิตอาหารสัตว์ก็ผลิตแต่อาหารสัตว์ บริษัทผลิตผงชูรสก็ผลิตแต่ผงชูรส บริษัทผลิตเครื่องพิมพ์ดีดก็ผลิตแต่เครื่องพิมพ์ดีดแต่เพียงอย่างเดียวฯลฯ และมุ่งเน้นการผลิตในปริมาณมากๆเพื่อให้ต้นทุนการผลิตถูกลง (Mass Production) เมื่อลักษณะของธุรกิจเป็นแบบผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บุคลากรที่ทำงานในองค์กรก็ไม่ค่อยมีความหลากหลายมากนัก จะมีส่วนเหมือนมากกว่าส่วนต่าง ดังนั้น รูปแบบการบริหารคนก็สามารถใช้แบบเดียวเหมือนกันหมดทุกคน ระบบการจ่ายผลตอบแทน ระบบการสวัสดิการต่างๆที่ออกมาก็ไม่แตกต่างอะไรไปกับระบบการผลิตสินค้าเฉพาะอย่างในปริมาณมากๆ ไม่ใช่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้าหรือจัดสวัสดิการตามความต้องการของพนักงาน

เมื่อโลกเปลี่ยนไป (กรรมกร)ผู้จัดการก็เปลี่ยนไป(วิธีคิด วิธีบริหารจัดการ สไตล์) ลักษณะการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนไป บริษัทที่เคยผลิตแต่สินค้าประเภทเดียวก็เริ่มแตกไลน์การผลิตสินค้าใหม่ๆมากขึ้น ทั้งที่เป็นสินค้ากลุ่มเดียวกัน แต่ต่างรายการ หรือไม่ก็ผลิตสินค้าที่แตกต่างจากธุรกิจเดิมไปเลย และผลิตตามความต้องการของตลาดมากขึ้น สามารถผลิตในปริมาณที่น้อยลงได้มากขึ้น การบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในองค์กรย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย จะมัวมานั่งจัดสวัสดิการแบบเดิมๆ ใช้วิธีการบริหารจัดการคนเพียงรูปแบบเดียวคงจะไม่ได้ผลอีกต่อไป

ในอนาคตการบริหารองค์กรมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น เร็วขึ้น ถี่ขึ้นและมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ยิ่งจะทำให้งานด้านการบริหารบุคลากรหรืองาน HR ยิ่งมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆมากยิ่งขึ้น ไม่เหมือนสมัยก่อนที่คน HR จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการหาคน จ่ายผลตอบแทน ฝึกอบรมและแรงงานสัมพันธ์ HR ในอนาคตอาจจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาขององค์กรในเรื่องต่างๆมากขึ้น และสิ่งสำคัญที่สุดคือ HR จะต้องรู้ทุกเรื่องที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องจะรู้แค่วิชาชีพของตัวเองเพียงอย่างเดียวคงจะไม่พอ เพราะความคาดหวังจากผู้บริหารในอนาคต คาดหวังว่าทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ ทุกคนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกเรื่องขององค์กรได้ สรุปง่ายๆว่าในอนาคตพรมแดนระหว่างหน่วยงานจะถูกทำลายลงเหมือนกันกำแพงระหว่างประเทศที่ถูกทำลายลงด้วยระบบการสื่อสารแบบไร้พรมแดน ต่อไปอาจจะบอกได้ยากแล้วว่าเป็นฝ่าย HR นั่นคือฝ่ายบัญชี เพราะทุกสาขาอาชีพจะต้องมาอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจจะเป็นหน่วยทำกำไรย่อย (Profit Center/Business Unit) อาจจะเป็นกลุ่มของโครงการ (Project) อาจจะเป็นกลุ่มแก้ไขปัญหาเฉพาะกิจ (Working Group) โดยที่ทุกคนจะต้องประสานเพื่อให้เป็นเนื้อเดียวกันให้ได้โดย

อาศัยจุดเด่นของทุกคนรวมกัน ไม่มีการแยกขอบเขตหน้าที่ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงเหมือนในอดีตและปัจจุบันที่ใครทำอะไรก็ทำเหมือนเดิมไปตลอดปีตลอดชาติ

ดังนั้น การบริหารบุคลากรที่เรานิยมเรียกกันในปัจจุบันนี้ว่า HR คงจะต้องก้าวจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพนี้ไปสู่การเป็น HR แบบบูรณาการมากขึ้น ซึ่งคำว่าบูรณาการในที่นี้หมายถึงลักษณะดังต่อไปนี้

- **ทำงานคนเดียวไม่ได้**

ถ้าแบ่งงานกันชัดเจน ต่างคนต่างทำงานใครงานมัน อย่างนี้ไม่เรียกว่าบูรณาการ การทำงานแบบบูรณาการคือการร่วมกันทำงานโดยอาศัยความหลากหลายของความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและคนทำงานมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยไม่สนใจว่าใครจะเก่งใครจะใหญ่มาจากไหน เมื่อมาร่วมกันทำงานแล้วก็จะต้องมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ถ้าใครนึกไม่ออกก็ขอให้นึกถึงเหตุการณ์คลื่นยักษ์ถล่มภาคใต้ที่มีกลุ่มคนจากหลากหลายอาชีพมาร่วมกันทำงานโดยมิได้มีการนัดหมาย(ส่วนใหญ่จะเป็นอาสาสมัคร) ไม่ได้มีการจัดองค์ประกอบอย่างเป็นทางการไว้ล่วงหน้า แต่สามารถร่วมกันทำงานได้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

- **รู้เฉพาะวิชาชีพตัวเองเพียงอย่างเดียวไม่ได้**

ที่สำคัญที่สุดคือคน HR ในอนาคตคงจะต้องทะลวงกำแพงแห่งความรู้ในอาชีพออกไปสู่ความรู้ในสายอาชีพอื่นให้มากขึ้น เพราะถ้าเราไม่รู้เรื่องของเขา เราจะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา ช่วยพัฒนาคนของกลุ่มต่างๆ ได้ยากมาก เหมือนกันเราเป็นช่างซ่อมรถยนต์เรารู้แต่เรื่องอะไหล่ รู้แต่วิธีการซ่อม แต่เราไม่รู้เลยว่าเดี๋ยวนี้เทคโนโลยีของรถยนต์เปลี่ยนไปมากน้อยขนาดไหน รถรุ่นใหม่ๆ เป็นอย่างไร คงจะเป็นช่างซ่อมที่เก่งไม่ได้อย่างแน่นอน

- **คนทำงาน HR ไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาในสาขาเดียวกัน**

HR แบบบูรณาการน่าจะมีบุคลากรที่มาจากหลายสาขาอาชีพ เพราะคนๆ เดียวอาจจะมิข้อจำกัดเรื่องการเรียนรู้ ดังนั้นทางลัดทางหนึ่งที่จะช่วยให้ HR มีความรู้ที่หลากหลายคือการเปิดทางให้คนจากสาขาอาชีพต่างๆ เดินเข้าสู่ถนนสายอาชีพ HR อย่างน้อยก็เป็นการซ่อมทำงานร่วมกันคนที่แตกต่างจากเรามากขึ้นกว่าในอดีตที่มักจะมีแต่คนที่จบรัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ บริหารงานบุคคลเหมือนกัน

- **บริหารงานตามสถานการณ์มากขึ้น**

การบริหาร HR ในองค์กรยุคใหม่ควรจะต้องเน้นการบริหารงานตามสถานการณ์ให้มากขึ้น อย่ายึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการแบบเดิมๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตมักจะเป็นปัญหาใหม่ๆ ดังนั้น คงจะยากที่นำเอาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในอดีตมาใช้ได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยืดเอาปัญหาในอนาคตเป็นหลักและพยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยยึดความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาเป็นหลัก อย่ายึดติดวิธีการในการแก้ไขปัญหาเป็นหลัก เพราะบางปัญหาต้องใช้ศาสตร์ บางปัญหาต้องใช้ศิลปะ ในขณะที่บางปัญหาต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ร่วมกัน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาหรือการกำหนดรูปแบบการบริหารงานของ HR ในอนาคตจะต้องคิดและทำอย่างเป็นระบบ ต้องพร้อมที่จะรับมือกับรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

สรุป การบริหารงานด้าน HR แบบบูรณาการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมตั้งแต่เนิ่นๆ เพราะต่อแต่นี้ไป เพราะความแรงและความเร็วของคลื่น (การบริหารจัดการ) ลูกที่สี่และลูกต่อๆ ไปจะเพิ่มขึ้น คาดการณ์ได้ยากว่ามันจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ อย่างไร มันอาจจะเกิดขึ้นเร็วกับบางองค์กร บางองค์กรอาจจะได้รับผลกระทบช้า แต่สุดท้ายแล้วทุกองค์กรคงจะต้องได้รับผลกระทบของคลื่น (ของการบริหารจัดการสมัยใหม่) ลูกต่อๆ ไปกันอย่างถ้วนหน้าจะครบ แต่ถ้าเรามีการติดตั้งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า มีการซ้อมรับมือที่ดี บวกกับบทเรียนจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาจะช่วยให้ HR ของเราฝ่าฟันคลื่นกระแสของการบริหารจัดการขององค์กรยุคใหม่ไปได้โดยไม่ยากนักนะครับ