

บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในด้าน “HRD (ตอนที่ 2)”



- บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์
- อีเมล : p_arporn11@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2007-09-18

ในบทความฉบับที่แล้ว ได้กล่าวถึงบทบาทของนัก HRD ที่มุ่งเน้นในเรื่องของ Expert Administration ที่เน้นนัก HRD ซึ่งรับมากกว่าเชิงรุก ทั้งนี้นัก HRD มิใช่เป็นเพียงแค่ผู้เชี่ยวชาญที่เก่งในงานเอกสาร งานติดต่อประสานงานเท่านั้น อีกบทบาทหนึ่งที่นัก HRD จะต้องทำก็คือ “Employee Champion”

Employee Champion: บทบาทของนัก HRD นั้นจะต้องเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการหาวิธีการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดี และความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงาน ในปัจจุบันนี้บทบาทดังกล่าวจะเป็นที่รับรู้กันในฐานะของผู้สนับสนุน หรือ Employee Advocate (EA) และนักพัฒนาให้เกิดทุนมนุษย์ในองค์กร หรือ Human Capital Developer (HC) ซึ่งบทบาทดังกล่าวนี้มีส่วนช่วยผลักดันให้นัก HRD จะต้องหาวิธีการทำอย่างไรให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงาน พบว่ามีคำถามที่ท้าทายจากนัก HRD ทั้งหลายว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ความรักที่จะทำงานให้กับองค์กร จะเห็นได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานในทุกวันนี้ก็คือ พนักงานเกิดความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดในองค์กร ไม่รับรู้ถึงเจตนาหรือความต้องการของผู้บริหาร และไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรในสถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง จึงทำให้พนักงานต่างแสวงหาหรือเกิดความต้องการจากองค์กรไปต่าง ๆ นานา และเมื่อพวกเขาไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการ จึงเป็นเหตุให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อใจ และไม่ต้องการทำงานนั้นอีกต่อไป และในที่สุดผลงานของพนักงานคนนั้นตกต่ำลง หรือไม่องค์กรก็สูญเสียพนักงานเหล่านั้นไป

การจัดระบบการสื่อสารที่ดีจึงเป็นหนทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาที่กล่าวถึง วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความใกล้ชิด ความสนิทสนมให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับนัก HRD ซึ่งนัก HRD จะได้ใช้ช่องทางนี้ในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน แนวทางในการสื่อสารกับพนักงานมีได้หลากหลายแนวทาง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแลกเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ดังต่อไปนี้

1. **จัด HRD คลินิก** – เป็นคลินิกเพื่อรับฟังปัญหาของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้ว่านัก HRD มิใช่ผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ของฝ่ายบริหารอย่างเดียว พวกเขายังเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการรับรู้ และรับฟังปัญหาจากพนักงาน

เพื่อจะได้รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานไปนำเสนอต่อฝ่ายบริหารต่อไปได้ พบว่าองค์กรบางแห่งจัด HR คลินิกผ่านทาง Intranet ขององค์กร สามารถเขียนถามนัก HRD ในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่มีหน้าที่ในการตอบคำถามผ่านทาง Intranet หรือติดต่อผ่านทางนัก HRD ที่เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กรได้โดยตรง

2. จัดกิจกรรมนำไปสู่การพูดคุยกับพนักงาน – การคิดหากิจกรรมเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารพูดคุยกับพนักงานเพื่อค้นหาปัญหาและความต้องการของพนักงาน ในช่วงการพูดคุยนั้นจะต้องเน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ นัก HRD จะต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองมากที่สุด องค์กรบางแห่งได้คิดริเริ่มกิจกรรมพิเศษนี้ขึ้น โดยใช้ชื่อว่ากิจกรรม “คุยสบาย ๆ ยามบ่ายกับงาน HRD” หรือ “จับเข่าคุยกับงาน HRD”

3. ใช้โอกาสในช่วงการประชุม Morning Talk– นัก HRD ควรจะตรวจสอบกำหนดการประชุมของหน่วยงานต่างๆ ในทุกเช้า เพื่อค้นหาว่ามีหน่วยงานใดบ้างที่ทำ Morning Talk กับทีมงานของตนเอง เพื่อว่านัก HRD จะได้ขอช่วงเวลาเพียง 5-10 นาทีในการพูดคุยถึงความเคลื่อนไหวของระบบงานต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร รวมถึงความต้องการของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

4. เข้าถึงพนักงานโดยตรง – หน้าที่งานของนัก HRD นั้นจะต้องทำงานเชิงรุก ไม่ใช่ทำงานเชิงรับที่คอยจะรับคำสั่งจากผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเท่านั้น นัก HRD ในองค์กรจะต้องสามารถเข้าถึงพนักงานด้วยการพูดคุยกับพวกเขาโดยตรง หาโอกาสในการนั่งคุยแบบสบายๆ เพื่อสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน สอบถามจุดมุ่งหมายในชีวิต รวมถึงความฝันหรือสิ่งที่พวกเขาอยากจะทำและอยากจะได้จากองค์กร ผู้เขียนขอแชร์ประสบการณ์จากองค์กรหนึ่ง ที่นัก HRD จะกำหนดไว้ว่าในแต่ละวันจะต้องคุยกับพนักงานอย่างน้อยวันละ 1 คน และเมื่อคุยเสร็จนัก HRD จะต้องบันทึกข้อมูลเพื่อเก็บไว้เป็น Employee Profile ของพนักงานแต่ละคนเก็บไว้

5. จัดเวทีเปิดอภิปรายผลงานและความคืบหน้า – นัก HRD จะต้องตระหนักไว้เสมอว่า “ที่ใดมีการเปลี่ยนแปลง ที่นั่นย่อมมีการต่อต้านเกิดขึ้น และการต่อต้านยิ่งจะทวีความรุนแรงมากขึ้น หากพนักงานในองค์กรขาดความเข้าใจ และไม่รู้ว่าระบบงานนั้นพวกเขาจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง” ดังนั้นสิ่งที่นัก HRD สามารถทำได้ก็คือการเปิดอภิปรายถึงระบบงานและเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานรับฟังและมีโอกาสซักถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ

จากแนวทางทั้ง 5 ประการนี้จะทำให้นัก HRD ได้ข้อมูลจากพนักงานมากเพียงพอในการนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น รวมถึงเป็นสื่อกลางในการชี้แจงกับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานในปัจจุบัน ตลอดจนการทำงานของนัก HRD จะได้รับความไว้วางใจ ความศรัทธาในการทำงาน เป็นเหตุให้การต่อต้านจากพนักงานที่มีต่อระบบงาน HRD ลดน้อยลงไป ดังนั้นบทบาทของนัก HRD ในฐานะที่เป็น

Employee Champion จึงเป็นเสมือนหัวใจที่เชื่อมสายสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในองค์กร

สำหรับบทบาทของนัก HRD ยังไม่จบเพียงเท่านี้ ยังมีอีกสองบทบาทที่สำคัญซึ่งจะผลักดันให้นัก HRD สามารถ
ขยับฐานะของตนเองที่สามารถทำให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรใน
องค์กร นั่นก็คือ บทบาทของการเป็น Strategic Partner และ Change Agent ที่ผู้เขียนจะนำเสนอรายละเอียดของ
บทบาททั้งสองในบทความฉบับหน้า.....ติดตามให้ได้นะคะ