

Design Thinking

ทีม HR ทำงานอย่างไร ให้ตอบโจทย์ธุรกิจ

พูดกันอยู่บ่อย ๆ ว่า HR ต้องเป็น **Business Partner**

แล้วจะต้องออกแบบความคิด (Design Thinking) HR อย่างไรถึงจะเป็น Business Partner ละครับ

วันนี้เราลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันแบบสบาย ๆ จาก Case Study ที่ผมเข้าไปให้คำปรึกษาในหลายองค์กรเลยขอนำมาแชร์นะครับ

ก่อนอื่น ก็คงต้องยอมรับกันก่อนว่า ขึ้นชื่อว่า เป็นคน HR แล้ว ยังไงเสียเราก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพของเรา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากร การสร้างผู้นำ การสรรหา Talent Successor การจัดทำสายอาชีพของพนักงาน หรือการบริหารผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน กฎหมายแรงงาน เพราะสิ่งเหล่านี้ เป็นเรื่องพื้นฐานและเป็นความรับผิดชอบหลักที่เรา ต้องรู้ ต้องเก่ง และเป็นเรื่องที่ผู้บริหารก็หวังพึ่งเราในเรื่องนี้

ดร.รุ่งโรจน์ อรรถาภิษฐ์

กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด
บริษัท ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล

rungroj2202@gmail.com

FB : rungroj attatnit

Fanpage hrmonday



หาก HR ไม่มีทักษะในเรื่องพื้นฐานเหล่านี้ เรื่อง Business Partner ก็ดูจะไกลตัวไปนิดไหมครับ

โดยปกติแล้ว การทำงานในสาย HR ส่วนใหญ่พอได้รับโจทย์เรื่องคนจากผู้บริหารเราจะเริ่มจากการคิดถึงกระบวนการในการทำงานอย่างเป็นระบบกันใช่ไหมครับ อย่างเช่น หากจะทำเรื่อง Talent เราก็จะวางแผนตั้งต้นกัน ตั้งแต่กำหนดสัดส่วนว่าจะสรรหาจากภายในเท่าไร ภายนอกเท่าไร จะใช้เกณฑ์อะไรในการคัดว่าเป็น Talent แล้วจะกำหนดการจ่ายอย่างไร เป็นต้น เรียกว่าต้องตั้งระบบกันก่อน ถึงจะดำเนินการต่อไปได้

แชร์ประสบการณ์ที่เข้าไปให้คำปรึกษาจากหลายองค์กรจะพบว่า ผู้บริหารยุคดิจิทัลเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงและต้องการให้ HR เข้ามาเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านคน ทำให้เราต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ออกแบบการทำงานแบบใหม่

โดยเราจะเริ่มงานพัฒนาระบบและแนวคิดคน HR ใหม่ด้วยการ Design Thinking เพื่อให้เกิดรูปแบบใหม่ เป็น Business Partner Model ที่จับต้องได้ แทนที่จะคิดจากกระบวนการที่จะต้องทำอย่างไร ก็ต้องเริ่มจากโจทย์ของทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับคน

ซึ่งบางครั้งโจทย์นี้จะไม่มีความชัดเจน แถมยังเปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาได้ตลอด แบบที่เรียกสภาวะนี้ว่า VUCA World (V = Volatility, U = Uncertainty, C = Complexity, A = Ambiguity) ซึ่ง HR ต้องปรับบทบาทเป็นผู้คุมเกมเรื่องคนและนำเสนอไอเดียเพื่อหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง ส่งผลดีต่อธุรกิจให้เร็วที่สุด แล้วค่อยมาคิดเรื่องระบบกันทีหลัง

บางทีก็อาจจะเป็นแบบนี้แหละครับ เพราะอย่างที่ทราบกันดีว่าในการแข่งขัน ความเร็วเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วงชิงความได้เปรียบ ทำให้ต้องมุ่งที่เป้าหมายก่อน แล้วระบบก็ค่อย ๆ ว่าตามกันมา

แต่นั้นหมายถึงว่า เราก็ต้องรู้แน่ครับว่าโดยระบบนั้นจะต้องทำอะไรบ้าง แต่... ไม่ได้หมายความว่าต้องทำทุกอย่างตามกระบวนการเสียทุกครั้งไป อันนี้แหละครับ ที่เราคุยกันไว้ตอนต้นว่าความเชี่ยวชาญในเรื่องพื้นฐานของงาน HR เป็นสิ่งที่เราต้องรู้ ต้องเข้าใจว่าแต่ละอย่างนั้นต้องทำ “เพราะ” อะไร เพื่อที่เราจะได้เลือกได้ว่าขั้นตอนไหนที่ควรมี ควรทำ และขั้นตอนไหนที่ไม่ทำก็ได้ใจครับ

นอกจากนี้ในการทำงานของ HR ยังต้องมีมุมมองแบบผู้บริหาร บวกมืออาชีพ (Professional) รวม ๆ กับการออกแบบคิดแบบนอกรอบงาน HR อีกสักเล็กน้อยครับ (Design Thinking)

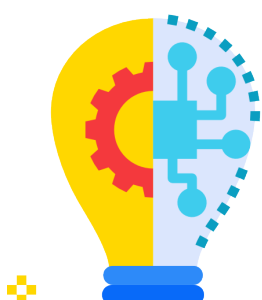
เพราะบางครั้งที่ต้องการนั้นตัวผู้บริหารเองก็ยังไม่ชัดเจนไม่ชัดว่าต้องการอะไร เช่น ยอดขายตกต่ำผู้บริหารอาจจะกำลังคิดว่าจะทำโปรโมชั่นดีหรือลดต้นทุนการขนส่งดี

ในขณะที่เราซึ่งเป็น HR อาจจะมองเห็นว่าการมีผู้จัดการฝ่ายขายที่เก่ง ๆ สักคน น่าจะช่วยให้ยอดขายดีขึ้นได้ ก็ต้องลองเสนอความคิดนี้ให้ผู้บริหารพิจารณา

แบบนี้แหละครับ ที่เรียกว่า มองเห็นในมุมผู้บริหารว่าผู้บริหารต้องการจะบูสต์ (Boost) ยอดขายเพิ่มขึ้น

HR

- + มุมมองแบบผู้บริหาร
- + มืออาชีพ (Professional)
- + ความคิดแบบนอกรอบงาน HR



ส่วนเรื่องคิดนอกกรอบงาน HR เล็กน้อยนั้น ก็ประมาณว่า ในเมื่อเรามองว่าต้องหาผู้จัดการขายเก่ง ๆ สักคน ซึ่งเข้าข่ายว่าหา Talent นั้นแหละครับ คราวนี้ แทนที่จะหาจากภายใน ซึ่งอาจจะมีแต่ต้องบั่นาน อาจจะไม่ทันการ ก็ Buy เลยไหม หากคนที่มีประสบการณ์และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น พร้อมกับทีมงานอีกสัก 2 คน เพื่อให้มาจับมือทำงาน เดินเครื่องกระตุ้น ยอดขายได้ทันที

ได้คนมาแล้ว ก็ค่อยมาคิดว่าจะกำหนดแนวทางให้คำตอบแทนอย่างไร ถ้าตามระบบปกติอาจจะไม่ทันใจเขาก็ทำระบบฟาสต์แทร็กสำหรับ Talent ขึ้นมารองรับไหม

แทนที่จะทำกันแบบเดิม ว่าทีมขายก็ขายไป เราก็ช่วยเปลี่ยนให้เป็นแบบ **Agile**

การทำงานของทีมงานนี้ แทนที่จะทำกันแบบเดิมว่าทีมขายก็ขายไป เราก็ช่วยเปลี่ยนให้เป็นแบบ Agile คือ รวมคนที่มีแววหรือคนที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันทำงาน โครงการ “เพิ่มยอดขาย” กัน ไม่ว่าจะเป็นคนจาก IT จากฝ่ายผลิต หรือจาก HR ให้ทีมงานนี้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้โครงการนี้สำเร็จ อาจจะเป็นกำหนดเวลาว่าภายใน 3-6 เดือนนะ แล้วเมื่อเสร็จก็จะมีรางวัลสำหรับคนที่ร่วมในโครงการนี้ ซึ่งเรื่องนี้ก็จะตรงกับแนวคิดเรื่อง OKRs (อย่านำ OKRs ไปปะปนกับการขึ้นเงินเดือนนะครับ)

ทำไป แก้ไป คิดไป

ในขณะที่เดินเข้าใกล้เป้าหมาย
เข้าไปเรื่อย ๆ ด้วย _____



นี่ละครับที่เป็นตัวอย่างไอเดียเป็นการคิดแบบออกนอกกรอบ HR นิด ๆ (Design Thinking) คือ HR มองเห็นเป้าหมายเดียวกับผู้บริหารและพุ่งเข้าเป้าหมายนั้น โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในงาน HR มาผสมผสาน แบบไม่ต้องกังวลว่าทุกอย่างจะต้องเป็นระบบร้อยเปอร์เซ็นต์ ทำไป แก้ไป คิดไป ในขณะที่เดินเข้าใกล้เป้าหมายเข้าไปเรื่อย ๆ ด้วย โดยไม่ติดขั้นตอน กฎเกณฑ์ ระบบการทำงาน แบบเดิม ๆ ของงาน HR

แบบนี้แหละครับ HR ก็จะเป็น Business Partner แบบไม่ต้องรอดถามใครว่าจะทำอย่างไร