

HR กับการเป็น Credible Activist

จากประสบการณ์โดยตรงและประสบการณ์โดยอ้อมของผู้เขียนที่ได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของหน่วยงาน เครือข่ายเพื่อนและรุ่นพี่ รวมถึงรุ่นน้อง สะท้อนภาพบางประการเกี่ยวกับสถานะของ HR ในบ้านเรา หากเป็นผู้ที่อยู่ในระดับบริหารก็จะสะท้อนว่า HR มีความสำคัญในฐานะคนที่เปี่ยมมีอาชีพและเป็นคนที่ผู้บริหารต้องฟัง ขณะที่รุ่นน้อง HR หลายคนกลับมองว่า HR คืองานแม่บ้าน มุมมองที่ต่างกันสุดขั้วนี้ทำให้ผู้เขียนตั้งคำถามว่า “ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนที่ทำงาน HR ได้รับความยอมรับว่าเป็นผู้เล่นในระดับกลยุทธ์และคนที่เปี่ยม HR เองก็ต้องมองภาพของตนเองเปลี่ยนไปเช่นกัน?”

โจทย์ใหญ่ของคำถามในข้างต้นคือการทำให้คนอื่นและตัว HR เอง มอง HR เปลี่ยนไป ซึ่งหมายถึงการมองแบบเชื่อใจและเชื่อมั่นว่า HR ต้องไม่ทำให้ผิดหวัง ถ้า Dave Ulrich มาตอบคำถามนี้คงต้องตอบว่า HR คุณต้องมีสมรรถนะที่สำคัญคือ Credible Activist เป็นผู้ที่ขับเคลื่อนงาน HR ในเชิงรุก โดยการทำสามสิ่งต่อไปนี้ให้เกิดขึ้น ข้อแรก ต้องสร้างความไว้วางใจผ่านการส่งมอบผลลัพธ์ให้กับหน่วยงาน ข้อที่สอง ต้องเป็นที่พึ่งหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้คนในหน่วยงาน และข้อที่สาม พัฒนาตัวเองและพัฒนาความรู้ด้าน HR อย่างไม่หยุดนิ่งอยู่ตลอดเวลา

ด้วยลักษณะส่วนตัวของผู้เขียนเองที่ชอบทดลองนำเอาแนวคิดที่อยู่ในตำรามาใช้กับชีวิตจริง ป่อยครั้งผู้เขียนพบว่ามันใช้ได้จริงหากเราลองทำอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงขอแบ่งปันประสบการณ์ ในการพัฒนาความเป็น Credible Activist สำหรับ HR

ข้อแรก สร้างความไว้วางใจผ่านการส่งมอบผลลัพธ์ให้กับหน่วยงาน

ความเชื่อใจเป็นด่านแรกที่สำคัญ การสร้างความเชื่อใจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ยากจนถึงขั้นทำไม่ได้ สิ่งแรกที่ HR ควรนึกถึงเมื่อคิดจะสร้างความเชื่อใจคือ การมองในมุมของผู้รับไม่ใช่เพียงผู้ให้ นั่นหมายความว่า HR ต้องมองไปที่หน่วยงานและพนักงานเป็นสำคัญ และถ้ามองไปที่ไกลก็ต้องมองว่าลูกค้าหรือประชาชนจะได้อะไรจากกระบวนการ HR ดังนั้นเมื่อมีการเจรจาเพื่อการวางกระบวนการ วางระบบ รวมทั้งการจัดโครงการหรือกิจกรรมทางด้าน HR สิ่งที่เราจะต้องถามถึงเป็นครั้งแรกๆ คือ งานนี้ต้องการตอบโจทย์หน่วยงานอย่างไรบ้าง? ตอบวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ข้อไหน? หากเป็นส่วนราชการก็ต้องถามต่อว่าช่วยเสริมความเข้มแข็งในการดำเนินการตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ข้อใด? จากนั้นจึงถามถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันตั้งแต่โครงสร้าง ข้อมูลอัตรากำลังโดยภาพรวม การศึกษา ประสบการณ์ โครงสร้างทางประชากร เมื่อนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาประกบกันจะได้แนวทางในการวิเคราะห์ช่องว่างและแนวทางในดำเนินการที่ช่วยผลักดันผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นจริงเช่นเมื่อครั้งหนึ่งผู้เขียนเคยได้รับโจทย์จากหน่วยงานภาครัฐให้พัฒนานักบริหารระดับสูงให้มีมุมมองในการทำงานเชิงรุกตามพันธกิจการดำเนินงานที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ หากมองโดยผิวเผินก็คงไม่ยากที่จะจัดวางโปรแกรมการพัฒนาโดยการจัดหลักสูตรตามหัวข้อที่สอดคล้องกับพันธกิจใหม่เท่านั้น แต่เมื่อพิจารณาข้อมูลในส่วนสภาพปัจจุบันซึ่งเป็นสภาพที่สะสมมาตั้งแต่อดีตนับตั้งแต่ก่อตั้งหน่วยงานมาหลายสิบปีก็พบว่า มีช่องว่างของการพัฒนาอยู่พอสมควร อันเนื่องมาจาก Building Block ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานเดิมมากกว่า 20 ปี ประกอบกับสาขาวิชาที่มีความเป็นวิชาชีพมากจนอาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับเปลี่ยนมุมมอง

อ้างอิงจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้มีโอกาสทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรเพื่อการเลื่อนระดับของนักบริหาร การวางโปรแกรมพัฒนาสำหรับกลุ่ม Successor และ Talent ให้กับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชน

เมื่อเราได้โจทย์แบบนี้ก็ต้องมองต่อไปว่าจะทำอะไรให้เกิดผลลัพธ์สองส่วนคือ ผู้บริหารได้ Unfreezing the Building Block และหน่วยงานได้แนวทางใหม่ในการทำงานเชิงรุกแบบเป็นรูปธรรมซึ่งต้องอธิบายได้ว่ากระบวนการใดหรือวิธีการใดจึงจะเรียกว่าเป็นการทำงานเชิงรุก โดยหนึ่งในผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารคือการได้ระบบการทำงานแบบใหม่ที่ได้รับการพัฒนาระหว่างหลักสูตร สามารถนำไปใช้จริงได้ทันที

ข้อที่สอง ต้องเป็นที่พึ่งหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้คนในหน่วยงาน

การเป็นที่พึ่งไม่ได้แปลว่าต้องทำให้เกิดภาวะพึ่งพิงของผู้คนในหน่วยงาน แต่หมายถึงการพร้อมที่จะผลักดันความสำเร็จให้กับหน่วยงาน กลุ่มงาน ทีมงาน รวมทั้งปัจเจกบุคคล โดยฐานคิดคือเมื่อคนเติบโต หน่วยงานก็เติบโตเช่นเดียวกัน เช่น เมื่อมีคนมีข้อสงสัยว่าเขาจะต้องพัฒนาตัวเองอย่างไรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า หรือต้องเดินผ่านเส้นทางใดบ้างจึงจะบรรลุจุดหมายทางวิชาชีพ กระบวนการในการบริหารคนที่ทำอยู่ถูกต้องหรือไม่ จะเดินไปทางใดได้บ้าง มีข้อติดขัดในระเบียบจะอย่างไรดี จนกระทั่งคำถามใหญ่ๆ เช่น ควรปรับระบบอย่างไรดี เมื่อเจอคำถามเหล่านี้ HR ไม่ควรเพิกเฉยหรือหากในข้อคำถามนั้นๆ หรือปัญหาที่ส่งมาถึง HR มีผู้เกี่ยวข้องในฝ่ายอื่น ก็ควรประสานเชื่อมต่อหรือส่งต่อเรื่องราวให้ผู้คนที่เกี่ยวข้อง หลายคนอาจมีคำถามว่าเมื่อไม่ใช่เรื่องของตัวเองจะเข้าไปยุ่งทำไม? แต่หากคิดในมุมกลับอาจแสดงว่าเราอาจจะเป็นที่พึ่งหรือเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในสายตาของผู้ร้องขอ (ผู้เขียนเคยได้ถามรุ่นพี่ HR หลายท่านว่าทำอะไรจึงประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนงาน HR เชิงรุก คำตอบที่ได้คือ "...เมื่อมีคนมาสอบถามหรือขอความช่วยเหลือ เราต้องไม่ปฏิเสธตั้งแต่แรก แต่ให้รับฟังคำก่อน...")

ข้อที่สาม พัฒนาตัวเองและพัฒนาความรู้ด้าน HR อย่างไม่หยุดนิ่งอยู่ตลอดเวลา

ข้อสุดท้ายสำคัญไม่แพ้สองข้อแรก เพราะหาก HR ไม่อัปเดตความรู้อยู่ตลอดเวลา ก็คงไม่ทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกหน่วยงาน แหล่งข้อมูลสำคัญที่

ผู้เขียนมักติดตามอย่างต่อเนื่องมีอยู่ด้วยกัน 6 แหล่ง ได้แก่ แหล่งแรก ข้อมูลจากสมาคมวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ อาทิ PMAT และ CIPD หรือหากท่านใดทำงานในส่วนราชการก็ควรเข้าไปแหว่ดูข้อมูลในเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. เพราะในนั้นจะมีข้อมูลเกี่ยวกับระบบและแนวปฏิบัติที่ใช้ในส่วนราชการ นอกจากแหล่งข้อมูลดังกล่าวแล้ว ผู้เขียนยังชอบแหว่เวียนไปค้นหาความรู้จากแหล่งที่สอง ข้อมูลจากสถานศึกษาหรือสถาบันที่เน้นการพัฒนาและการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น HRI HROD NIDA (รวมทั้งแหล่งข้อมูลที่ได้จากวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ) รวมทั้งแหล่งที่สาม ข้อมูลจากบริษัทที่ปรึกษาและบริษัทฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ เช่น BCG แหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น จากบริษัท Head Hunter ตลอดจนแหล่งที่สี่ ข้อมูลของกลุ่ม HR ที่มีการรวมตัวกันตามประเภทธุรกิจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งแหล่งที่ห้า ข้อมูลที่สามารถหาอ่านได้ตามร้านหนังสือต่างๆ การอ่านหนังสือก็เป็นการสร้างพลังสมองและพลังใจใหม่ๆ ให้ HR ได้พัฒนาตัวเอง พัฒนางาน และพัฒนาหน่วยงานได้อย่างไม่หยุดนิ่ง และแหล่งสุดท้าย แหล่งนี้สำคัญมากและเป็นการเรียนรู้ทางลัดด้วย นั่นคือการได้นัดพบปะพูดคุยกับผู้ที่มีประสบการณ์ ซึ่ง HR จะได้ทั้งแนวทางและ Gimmick ในการทำงานจริง ที่สำคัญคือ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วให้นำมาคิดต่อว่าจะนำมาประยุกต์ได้อย่างไร คิดคนเดียวคงไม่พอต้องนำมาบอกต่อเล่าต่อเพื่อให้ทีมช่วยกันคิดและพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง (มีคนเคยถามผู้เขียนว่าทำไมรูปแบบของงาน HR ที่ผู้เขียนออกแบบถึงได้ดูสดใหม่ แฉมใช้ได้จริงด้วย คำตอบคือ "...เราได้เรียนรู้ทางลัดจากบทเรียนของคนอื่นมาแล้วผ่านแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย...")

จะรู้ได้อย่างไรว่า HR เป็น Credible Activist แล้ว...ให้ลองเช็กดูว่า HR ตอบคำถามสามข้อนี้ได้หรือไม่ ข้อแรก ท่านได้สร้างความไว้วางใจเชื่อใจผ่านการส่งมอบผลลัพธ์ให้กับหน่วยงานแล้วหรือยัง? ข้อที่สอง ท่านเป็นที่พึ่งหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้คนในหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด? และข้อที่สาม ท่านได้พัฒนาตัวเองและพัฒนาความรู้ด้าน HR อย่างไม่หยุดนิ่งอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ อย่างไร?

....แล้วพบกันใน HR Tips ครั้งหน้าค่ะ.... 