

ใช้โมเดล HPO อย่างไรให้ได้ผล ?

*'นิด้า' เผยเคล็ดลับกลยุทธ์ภาพคนในองค์กรด้วย HPO

*ระบุองค์กรไทยแท้ใช้มานานกว่า 2 ปี ไร้ผลغمไม่ตรงเป้า

*ชี้ต้องเริ่มจาก ผู้นำ การสื่อสารภายใน หลักประเมินผลที่จับต้องได้

*ด้านที่ปรึกษาแนะนำเริ่มจากวัฒนธรรมองค์กรทุกอย่างก้าวขึ้น

ตลอดระยะ 2 ปีที่ผ่านมาโมเดลการพัฒนาองค์กรสู่สมรรถนะสูงหรือ High Performance Organization (HPO) ได้รับความสนใจจากองค์กรขนาดใหญ่ในไทยอย่างมาก ด้วยโมเดลดังกล่าว นอกจากจะเป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนแล้ว ยังหมายถึงการสามารถต่อยอดกับบริษัทข้ามชาติ รวมถึงการแข่งขันยังต่างประเทศได้

แต่ที่ผ่านมา ดร.จิรประภา อัครบวร คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ (นิด้า) ในฐานะผู้เฝ้าติดตามกระบวนการบริหารบุคคลในแนวทาง HPO ของประเทศไทย มองว่า หน่วยงานพยายามนำเครื่องมือการจัดการต่างๆ เข้ามาใช้โดยไม่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรสูงขึ้น

ล่าสุด นิด้า ได้จัดงานสัมมนา HR Alignment for High Performance Organization (HPO) เพื่อแนะนำข้อบกพร่องในการทำงานและการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อตั้งรับกับเศรษฐกิจฟื้นตัว

ชี้ปัญหาจัดสรรทางรอด

ดร.จิรประภา กล่าวว่า ระบบ HR ภายในที่มีอยู่เดิมไม่ถูกพัฒนาให้เหมาะสมกับแนวทาง มุ่งเน้นการทำงานแบบเดิมๆ ที่ประสบความสำเร็จอยู่แล้วโดยไม่มีการพัฒนาสิ่งแปลกใหม่มาจัดการคนภายใน ทั้งนี้เมื่อต้องการไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงต้องเริ่มปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของบุคลากรภายใน

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงเป็นอีกกลุ่มสำคัญที่ต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการทำธุรกิจของตนอย่างชัดเจนและข้อดีข้อเสียของคนในแต่ละแผนกเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ทางออกที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากรควรคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่แรกเข้าทำงานเพราะปัจจุบันคนมีความซับซ้อนในด้านจิตใจสูงทำให้การประเมินผลงานอาจผิดพลาดได้

การสื่อสารอย่างถูกวิธี

ดร. วิชัย อุดสาหจิต รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรโดยการสื่อสารในแนวทาง HPO ว่า เมื่อใดที่องค์กรเจอผลกระทบภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำกระบวนการสื่อสารที่มีศักยภาพยังเป็นแนวทางที่สำคัญซึ่งสร้างกำลังใจและดึงศักยภาพของคนให้ร่วมฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆร่วมกันอย่างสามัคคี

ซึ่งแนวทางการพัฒนาบุคคลให้เกิดการสื่อสารที่เป็นระบบอย่างทั่วถึงมีกระบวนการทำงานดังนี้

1. ต้องมีการพูดคุยอย่างสุภาพและเมื่อเกิดข้อโต้แย้งควรรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นโดยไม่ควรแสดงกิริยาที่ไม่พอใจ
2. สื่อสารให้ถูกกาลเทศะโดยบางครั้งการประชุมอาจเคร่งเครียดจนเกินไปอาจนำประเด็นเหล่านั้นมาหารือกันนอกที่ประชุมเพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน
3. เลือกใช้คำให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง
4. ควรใช้น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง ที่จริงใจในการสื่อสาร

ขณะเดียวกันผู้บริหารเองในฐานะที่เป็นต้นแบบเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงในการทำงานควรเปลี่ยนแปลงกระบวนการสื่อสารดังนี้

1. มีความชัดเจนในการออกคำสั่ง
2. มีการประเมินตนเองในการป้อนข้อมูลให้กับลูกน้อง
3. รับคำวิจารณ์จากผู้ใต้บังคับบัญชาถึงการสื่อสารที่บกพร่อง
4. สามารถพูดโน้มน้าวใจให้คนทำงานสามารถปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มใจ
5. สร้างเครือข่ายพันธมิตรในองค์กรให้มากที่สุด

"ที่ผ่านมาพบว่า คนทำงานส่วนใหญ่อยากเข้ามาทำงานในองค์กรเพราะชื่อเสียงของบริษัทซึ่งมีอิทธิพลต่อการสมัครงาน ขณะเดียวกันปัจจัยที่ทำให้คนลาออกเป็นผลจากการไม่พอใจผู้บริหารซึ่งหากมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเหมาะสมองค์กรก็จะสามารถรักษาคคนที่ฝีมือและความคิดสร้างสรรค์ให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน"

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาในกระบวนการจัดการบุคคลด้วย HPO ในไทยไม่ประสบความสำเร็จเพราะผู้บริหารระดับบนไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เนื่องจากการวางแผนองค์กรผู้มีอำนาจมีอิทธิพลในการตัดสินใจจึงต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร

คำตอบแทนไม่ควรมองข้าม

ดร.กัลยาณี คุณมี ผู้อำนวยการหลักสูตรภาคพิเศษ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (นิด้า) กล่าวถึงการให้คำตอบแทนของกระบวนการ HPO เมื่อองค์กรพบกับภาวะวิกฤติจากเศรษฐกิจชะลอตัว จะต้องมุ่งเน้นการให้คำตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเช่น การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ หรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่มีความท้าทาย ฯลฯ

ขณะเดียวกันกระบวนการให้คำตอบแทนจะต้องอิงกับผลงานรายบุคคลซึ่งมีหลักการประเมินดังนี้

1. ประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรโดยมุ่งเน้นให้คำตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานของบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
2. ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นในการมอบอำนาจให้หัวหน้าของแต่ละแผนกเป็นผู้ร่วมประเมิน
3. มาตรฐานการให้คำตอบแทนที่ชัดเจนตามลำดับผลงานที่ทำ
4. ยุติธรรมในการประเมินผลตอบแทนที่ให้กับพนักงาน
5. คำตอบแทนเป็นไปตามพื้นฐานของกฎหมาย

นอกจากนี้การให้รางวัลที่ไม่ใช่เงินต้องมีการประเมินความต้องการของสิ่งเหล่านั้นที่จะให้กับกลุ่มคนนั้นเหมาะสมและเป็นไปตามที่มุ่งหวังเพราะหลายองค์กรให้ผลตอบแทนยังไม่เหมาะสมกับความชอบของแต่ละคนซึ่งอาจทำให้ความเชื่อมั่นและความทุ่มเทในการทำงานลดลง

สำหรับ 2 ปีที่ผ่านมาที่ประเทศไทยหันมาสนใจการพัฒนาองค์กรโดย HPO พบว่า ส่วนใหญ่พยายามนำเครื่องมือต่างๆ ในการวัดผลการให้คำตอบแทนโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมภายในองค์กรซึ่งเป็นผลเสียต่อการพัฒนาองค์กรระยะยาวเนื่องจากคนที่ทำงานดีอยู่เดิมอาจเสียกำลังใจหากเครื่องมือเหล่านั้นประเมินการทำงานต่ำกว่าความเป็นจริง

ตัวอย่างเช่น องค์กร SMEs ที่ยังลองผิดลองถูกในการทำงานเนื่องจากไม่มีเงินทุนในการจ้างบุคคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญมาวิจัยรูปแบบการให้คำตอบแทนที่เหมาะสมกับตน แต่จะเน้นการลอกเลียนแบบองค์กรใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จโดยนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้กับองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรสู่เป้าหมายที่ดี

อริยญา เถลิงศรี กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป องค์กรที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กล่าวกับ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในกระบวนการ HPO ว่า หากองค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีการพัฒนาในเรื่องของ "วัฒนธรรม" อย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดความ "แข็งแกร่ง" ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กรต้องมุ่งเน้นปัจจัยแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วย 2 แกนหลักดังนี้

1. Mission การมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก สิ่งแรกที่องค์กรควรมีคือ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งทุกๆ องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมในการที่จะทำอะไรต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์(Goal and Objective)ที่ชัดเจน และทุกคนในองค์กรก็ต้องรู้ว่าสิ่งที่ทำนั้นทำไปเพื่ออะไรและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร และตนเองต้องเพิ่มบทบาทอะไรเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่จะไป

2. Adaptability ความสามารถในการปรับตัวซึ่งควรมีผู้นำที่คอยดูว่าการต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดบ้างที่ปรับแล้วองค์กรดีขึ้นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ตลอดจนต้องมีข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) ที่ทุกคนภายในเข้าใจตรงกันและก็ต้องยึดตรงนั้นไว้ในกระบวนการทำงาน

ดังนั้นการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศพนักงานทุกคนต้องเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา