



ศิริลักษณ์ เมฆสังข์

* ซึ่วิกฤตเศรษฐกิจรุนแรงกว่ายอดขายได้ตก แต่ทำให้การบริหารองค์กรกว้าง

* ผลการใช้เครื่องมือชั้นเซียนอย่าง KPI สร้างทีมเวิร์ค ออกมาเหลวไม่เหมาะกับสถานการณ์

* ‘ศิริลักษณ์ เมฆสังข์’ อุปนายกฝ่ายวิชาการฯ เผยเส้นทางฝ่ามรสุมได้ชะงัก

* 3 มิติ Head – Heart –Hand สร้างสำนึกพนักงานรู้รอบ ใจทุ่มเท ลงมือทำ

“เศรษฐกิจซบ นายจ้างเลิกจ้าง ปัญหาคนตกงาน อาชญากรรมมีรายวัน” คำกล่าวข้างต้นเป็นปัญหาที่หลายองค์กรไม่ยอมเจอ แต่ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวคงหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ ดังนั้นนายจ้างและลูกจ้างเองต้องกลับมาตั้ง

ทบทวนเพื่อเตรียมตัวรับมือกับสิ่งเหล่านี้

ด้านบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เองเป็นอีกกลไกสำคัญที่จะนำพาทุกคนในองค์กรก้าวผ่านเส้นเขตแดน “ความเป็นและความตาย” และในฐานะที่ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) เป็นอีกพันธมิตรสำคัญที่ให้ความรู้เชิงจัดงาน The Secret Of HR Success : **ความสำเร็จของ HR** ในวันที่ 22-23 กรกฎาคมนี้...แต่ก่อนจะเริ่มงานเราจะนำพาท่านมา “โหมโรง” กับศิริลักษณ์ เมฆสังข์ อุปนายกฝ่ายวิชาการของ PMAT เกี่ยวกับเคล็ดลับ 3 มิติที่จะนำพาคนในองค์กรฝ่าวิกฤติ

จับทางหลอมคน

ด้วย 3 กลยุทธ์เพิ่มกัน

ศิริลักษณ์ กล่าวว่า จากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวเป็นปัจจัยให้เกิดแรงผลักดันทำให้ผู้บริหารหลายหน่วยงานเริ่มปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในเพื่อลดค่าใช้จ่ายการทำงานที่สิ้นเปลืองโดยไม่

คำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ที่จะได้รับผลกระทบจากปัจจัยเหล่านั้น ในทางกลับกันหากผู้บริหารและ HR มีแนวทางที่จะแปลงวิกฤตเป็นโอกาสนี้จะทำให้ทุกคนพร้อมใจฝ่าวิกฤตที่กำลังจะมาถึงได้

“ตามจริงการพัฒนาคนบางกระบวนการไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนสูงในการทำงานเพียงแต่เราต้องหันมาให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรที่มีศักยภาพเพื่อนำมาถ่ายทอดความรู้ซึ่งในภาวะเช่นนี้ผลกระทบจากภายนอกจะเป็นแรงผลักดันให้เขาอยากที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง ขณะเดียวกันฝ่าย HR ก็ต้องเป็นต้นแบบในการพัฒนาเพราะก่อนที่จะพัฒนาคนอื่นภายในแผนกของตัวเองต้องทำให้ได้ก่อน”

ในความคิดเห็นของ ศิริลักษณ์ มองว่าการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในมุมมองของ HR ควรให้ความสำคัญกับ 3 มิติดังนี้

1. มิติด้านความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ (Head) คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็น HR Leadership เนื่องจากการจะสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยรวมต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต่างจากเดิมที่ HR มีหน้าที่ในการช่วยเหลือพนักงานที่เป็น Leadership แต่ในภาวะเช่นนี้จำเป็นที่ตนต้องพยายามเรียนรู้รอบด้านเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการเป็นผู้นำให้คนภายในตระหนัก

นอกจากนี้ต้องมีทัศนคติด้านบวกเนื่องจากหากมัวคิดแต่ด้านไม่ดีการทำงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในทางกลับกันจะทำให้ความอดทนเมื่อเจอปัญหาน้อยลงเพราะทัศนคติที่ไม่ดีตั้งแต่เริ่มทำงานจะทำให้อารมณ์ไม่ไหวง่าย ตลอดจนต้องมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้สัญญาไว้ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานโดยรวมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการสื่อสารภายในอย่างชัดเจนกับคนทุกระดับ

2. มิติด้านจิตใจ (Heart) ต้องพยายามสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Work Place ซึ่งในภาวะเช่นนี้ HR ต้องเริ่มจากการสร้างความสุขในแผนกของตนก่อน ซึ่งเมื่อตนทำได้แล้วจึงค่อยๆพัฒนาการทำงานแห่งความสุขในหน่วยงานอื่น เนื่องจากบางครั้งคนในหน่วยงานยังไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงานซึ่ง HR ต้องพยายามหาแรงบันดาลใจใหม่ๆให้กับตนเองก่อน

“สภาพแวดล้อมที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งในภาวะวิกฤติเช่นนี้ซึ่งเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้คนในหน่วยงานลดความตึงเครียดและเกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อเจอกับปัญหาภายนอกที่รุมเร้าอย่างหนัก”

3. การลงมือทำ (Hand) เป็นส่วนสำคัญที่ได้จากสองมิติที่ผ่านมาซึ่งผ่านการกลั่นกรองทางความคิดมาแล้วในเบื้องต้น โดยการลงมือทำเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากเพราะบางคนคิดแต่ไม่กล้าทำ

เนื่องจากเกิดความกลัวซึ่งสิ่งเหล่านี้ HR ต้องเป็นที่ปรึกษาทางจิตใจให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับตัวพนักงานเองที่จะเป็นผลย้อนกลับสู่องค์กร

สร้างสมดุล

กระตุ้นความคิด

ศิริลักษณ์ มองแนวทางการนำแนวคิด 3 มิติมาใช้ในภาวะวิกฤติว่า มิติด้านจิตใจ (Heart) เป็นสิ่งสำคัญมากที่นายจ้างและลูกจ้างต้องเห็นใจซึ่งกันและกันในภาวะเช่นนี้เพราะสิ่งที่สร้างความสำเร็จและความล้มเหลวให้องค์กรได้คือคน ซึ่งหากคนมีความรักองค์กรแล้ววิกฤติเหล่านี้ก็ผ่านไปอย่างง่ายดาย ขณะที่มิติด้านความรู้ในงานที่รับผิดชอบ (Head) เป็นโอกาสในภาวะเช่นนี้โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะของบุคคลากรท่ามกลางภาวะคับขันเพื่อดึงศักยภาพให้ออกมาในการทำงานมากที่สุด

ในขณะเดียวกันปัจจัยที่จะสร้างความสมดุลในการทำงานเพื่อให้เกิด 3 มิตินี้ได้ HR ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบในการทำงานเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องให้ความสำคัญไว้ใจบุคคลากรที่รับมอบหมายงาน ขณะเดียวกันไม่ควรใส่ใจกับตัวเลขรายรับและรายจ่ายในองค์กรมากเกินไปซึ่งจะทำให้เกิดความเครียดส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน

“หากมองไปถึงเป้าหมายความสำเร็จควรอย่างยิ่งที่ต้องทำ 3 มิตินี้ควบคู่กันเพราะเป็นสิ่งที่สอดคล้องและจะสร้างผลตอบแทนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบเกิดจากผู้บริหารไม่มีความเชื่อใจพนักงานในการทำงานส่งผลให้กระบวนการพัฒนาบางอย่างในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ”

ศิริลักษณ์ ให้ความเห็นในภาพรวมของ 3 มิติว่า หลายคนอาจมองเป็นเรื่องเบสิกเพราะวันนี้ HR มัวแต่ให้ความสำคัญกับเครื่องมือในการบริหารจัดการคนจนไม่หันมามองคุณภาพด้านจิตใจของพนักงานที่เครื่องมือต่างๆอาจวัดไม่ได้นอกจากการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ซึ่งหลายครั้งที่ผู้ใช้งานเครื่องมือไม่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่นำเข้ามาจากต่างประเทศซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนบางสิ่งในการประเมินผลเนื่องจากพื้นฐานสภาพความเป็นอยู่ของคนในแต่ละภูมิภาคของโลกมีความแตกต่างกัน

จากการประเมินของคนที่อยู่ในแวดวง HR พบว่า ครั้งที่ผ่านมามีเครื่องมือการบริหารคนที่เหมาะสม ปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานคือ 1.เครื่องมือ KPI ที่ใช้ในการประเมินผลงานเนื่องจากผู้ใช้ไม่มีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือนี้ควรใช้ประเมินพนักงานระดับใด ขณะเดียวกันขนาดหรือประเภทของธุรกิจที่ประเมินก็เป็นส่วนสำคัญที่ผู้ใช้ต้องเรียนรู้ในการใช้งาน 2.เครื่องมือในการสร้างทีมเวิร์ก เนื่องจาก

ขณะนี้หลายธุรกิจประสบกับภาวะวิกฤตซึ่งทำให้นายจ้างต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานที่อยู่ในแผนกที่ไม่ค่อยมีบทบาทมาแผนกอื่น พนักงานอาจเกิดความหวาดระแวงว่าผู้บริหารต้องการจะกดดันตนให้ลาออก ซึ่งผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้กับพนักงานเข้าใจถึงสถานการณ์ของบริษัทอย่างชัดเจน

ดังนั้นในแต่ละมิติต้องให้ความสำคัญกับคุณค่าในการพัฒนาอย่างสมดุล