



พิมพ์

เปิด Trick งาน HR กับที่ปรึกษาบริหารคน

28 มกราคม 2551 11:54 น.

**ย้ายบทบาท HR กันอีกรอบ รับมือสถานการณ์ยังไม่นิ่ง
หลายปัจจัยก่อเกิดเทรนด์ใหม่ สารพัดเครื่องมือ รวมทั้งโครงสร้างองค์กรเปลี่ยน
ผ่านประสบการณ์ชั้นเซียน กับ "บุปผาวดี โอวารินทร์" แห่ง วัทสัน ไวแอท
ให้คำปรึกษารับลูกค้า พร้อมปั้นองค์กรสู่ Global HR leading Firm**

เริ่มต้นปีใหม่มานาน HR หลายองค์กรอาจจะยังจับทิศ จับทางกันอยู่ว่าจะสานต่องาน HR ในปีใหม่นี้กันอย่างไร ?

เพราะตลอดปีที่ผ่านมา มีเทรนด์ใหม่ๆ เครื่องมือใหม่ๆ จากฟากตะวันตกตาคาน้ำกันเข้ามา มากเหลือเกิน แล้วไหนจะ Culture ในแถบตะวันออกก็มาแรงเอาการเสียด้วย

นอกจากปัจจัยภายในของงาน HR เองแล้ว กับปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคนขององค์กร ที่หลายหน่วยงานผูกกับงบประมาณนั้น ได้มีการปรับลดค่าใช้จ่ายลง ขณะที่การแข่งขันในธุรกิจ สงครามการแย่งชิง Talent รุนแรงขึ้นตามลำดับ

กับประเด็นต่างๆ เหล่านี้ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" มีโอกาสสัมภาษณ์ "บุปผาวดี โอวารินทร์" กรรมการผู้จัดการ บริษัท วัทสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด ในช่วงที่เธอเพิ่งรับตำแหน่งใหม่ี่สดๆ ร้อนๆ ที่ได้สะท้อนมุมมองจากประสบการณ์ในวงการที่ปรึกษามานานกว่า 16 ปี

ตั้งรับทุกสถานการณ์ กับงานท้าทายที่รออยู่

เธอบอกว่า เครื่องมือสุดคลาสสิกที่ยังจำเป็นและมาเป็นอันดับแรกในงาน HR คือ Performance Management กับ Competency เพราะองค์กรยังต้องวัดผลงานที่ดีของคนหรือพนักงานตลอดเวลา เพราะอย่าลืมว่า "ผลงานของคนคือ Performance ที่ดีขององค์กร"

ในส่วน Competency นอกจากความรู้ ความสามารถหลักแล้ว ในองค์กรขนาดใหญ่ได้นำมาเป็น DNA ขององค์กรเลย ว่ามีความคิดในเชิงบวก มีความยืดหยุ่น ฯลฯ หรือไม่ สิ่งเหล่านี้คือสเปกของคนที่องค์กร

ฉะนั้น 2 เครื่องมือหลักคือสิ่งที่เกิดขึ้นและยังคงอยู่ HR ต้องทำความเข้าใจให้ตัวอย่างลึกซึ้ง

และในฐานะบริษัทที่ปรึกษา โจทย์ที่ได้รับจากลูกค้าในแต่ละปีก็จะปรับเปลี่ยนไป และที่เห็นชัดที่สุดในมุมมองขององค์กรคือ Culture หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสะท้อนภาพขององค์กร ระดับผู้บริหารและ HR ต่างต้องการเป็น Employer of choice ด้วยกันทั้งนั้นจะเห็นว่าตลอดปีที่ผ่านมาเป็นคำฮิตในวงการก็ว่าได้

ซึ่งการที่จะเป็นบริษัทในดวงใจที่คนต้องการเข้ามาทำงานด้วยมากที่สุด ถ้าลูกขึ้นมาทำตอนนี้เพื่อเกาะกระแสไปกับเขานั้น บุปผาวดี บอกว่า แม้จะเป็นคำฮิตแต่ก็จะไม่เด่น ทรายใดที่ไม่หันกลับมามองคนที่อิมเมจของบริษัทก่อนที่จะก้าวไปถึงขั้นนั้น ซึ่งไม่พ้นเรื่องคนที่ต้องเริ่มกันตั้งแต่คนภายในด้วยกันเองก่อน

ดังจะเห็นในหลายบริษัทที่ทำกันอยู่ คือ Employer Opinion Survey คือให้ความสนใจในความรู้สึกของคนมีความสุขมากน้อยแค่ไหน ฟังเสียงจากพนักงานถึงความต้องการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการหยั่งเสียงในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ในยุคของการผสมผสานการทำงานระหว่างคนต่างวัย ทำโฟกัสกรุปโดยอาจแบ่งเป็นช่วงอายุ หรือสายงาน

ซึ่งภาพดังกล่าวนี้ เกิดจากการเป็นยุคของการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความทันสมัยขึ้น ทั้งรัฐวิสาหกิจมาเป็นองค์กรเอกชน หรือองค์กรเอกชนเองที่มีการควบรวมกับต่างชาติ การขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้องค์กรที่ความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้ที่ผ่านมาและอนาคตอันใกล้ในงานในส่วนของ HR มีความคึกคักมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ภาพของ HR กับการเป็น Business Partner แจ่มชัดขึ้น เพื่อต้นสู่ Organization and Development , Organization and Effectiveness

“ปัจจุบัน HR ต้องมีความเข้าใจเชิงธุรกิจในธุรกิจนั้นๆ สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในองค์กรได้ด้วย จะมาเป็น มวยวัด หรือมีความรู้บ้านๆ ไม่ได้แล้ว

จะเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับตำแหน่งนี้อย่างมากจากการสัมภาษณ์งาน HR มีคำถามว่าเคยผ่านงาน Organization and Development มาหรือไม่ และต้อง Think Global รู้ว่ามีอะไรใหม่ต้องอัปเดตตลอด และไม่เฉพาะองค์กรข้ามชาติเท่านั้นแต่กับองค์กรไทยขนาดใหญ่จะเริ่มเห็นบทบาทใหม่นี้ของ HR

รวมถึงการอิมพอร์ต HR ข้ามอุตสาหกรรม ที่จะเห็นในสายเบงก่ดิงคนจากธุรกิจคอนซูเมอร์เข้ามาเยอะเพราะไม่ใช่มองแค่เนื้อหางาน HR แต่ต้องการคนที่มีความรู้ในสายงานที่หลากหลาย หรือจะเห็น HR จากต่างประเทศเข้ามาจำนวนมากเช่นกัน”

เทรนด์-เครื่องมือใหม่ ทำอะไร? ให้ได้ผล

บุปผาวดี กล่าวต่อไปว่า กับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาข้างต้นนี้ หากมองถึงงาน HR ที่กำลังดำเนินการอยู่ และต่างเตรียมรับมือกันไว้แต่เนิ่นๆ เริ่มจาก “Talent Management” หรือการบริหารจัดการบุคคลที่มีความโดดเด่น มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งหลายแห่งมองว่าจะทำอะไร? และหาอย่างไร? รวมถึงเอาอะไรมาบอกว่าคนนี้โดดเด่นจริงๆ

เบื้องต้นนำ Performance และ Competency มาใช้เป็นเครื่องมือหลัก แต่ต้องมองในสเปคต่อไปว่าแค่การเทรนนิ่งและพัฒนาอย่างเดียวหรืออาจส่งไปดูงานยังต่างประเทศ หาโปรเจกต์แปลกๆ ใหม่ๆ ให้ทำ หรือการทำงานข้ามสายงานเพิ่มพูนความรู้ให้หลากหลายนั้นเพียงพอหรือไหมและอะไรที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

เธอแนะว่า เมื่อกำหนดคุณสมบัติทราบได้แล้ว เส้นทางพัฒนาคนกลุ่มนี้หรือปรับปรุงในส่วนใด จากนั้นควรมีแท่งกัทาร์เลนพูกีบไว้ เพื่อเป็นการพัฒนาคนแต่ละรุ่นอย่างต่อเนื่อง

เพราะเมื่อรุ่นแรกๆ ก้าวสู่ระดับบริหารจะได้มีคนรุ่นต่อไปได้ทันที ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและองค์กรส่วนใหญ่เล็งเห็นในจุดนี้กันมากเมื่อสงครามทาร์เลนไม่เข้าใครออกใครคนดีๆ ที่มีอยู่หากดูแลไม่ดีอาจถูกดึงตัวไปได้ง่ายๆ

และกับการบริหารงานบุคคลในภาพรวม HR ต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้ โครงสร้างประชากร ความต้องการแต่ละบุคคลที่มีไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่เคยคิดว่าดีที่สุดที่องค์กรมอบให้หรือเพียงแค่สวัสดิการพื้นฐานจากกฎหมายแรงงานเพียงพอแล้วหรือไม่

“ Flexible Benefit ” เข้ามาได้จึงหะทันยุคสมัยของการเปลี่ยนถ่ายของคนรุ่นใหม่ๆ เข้ามา มีสัดส่วนที่ค่อนข้างมากในองค์กรได้อย่างพอดีพอดี สวัสดิการเพื่อเลือกหรือสวัสดิการยืดหยุ่น ในต่างประเทศหรือองค์กรข้ามชาติในไทยใช้มาแล้วนานนับ 10 ปี โดยเฉพาะในธุรกิจ เทคโนโลยี เบงก่ คอนซูเมอร์โปรดักส์ ที่มีลูกเล่นที่หลากหลายสร้างความถูกอกถูกใจให้กับพนักงาน

โดยได้ยกตัวอย่างในอเมริกาว่าหลายแห่งให้เป็นวอยซ์เซอร์ใช้แลกซื้อสินค้าได้แม้จะต้องมีเรื่องภาษีเข้ามาเกี่ยวข้องก็ตาม

รวมถึงยังเป็นกระแสที่ตีต้นสร้างแรงดึงดูดได้ไม่แพ้เรื่องของอัตราเงินเดือน เพราะเป็นทางเลือกให้กับผู้ที่เข้าทำงานกับบริษัทนั้นๆ หรือดึงดูดพนักงานปัจจุบันไม่ไปไหน ซึ่ง Benefit ยอดฮิตที่องค์กรในไทยเลือกใช้ และกำลังได้รับความนิยมอยู่ในขณะนี้คือ กีฬา ฟิตเนส สปาและการเดินทางท่องเที่ยว

หากในระดับผู้บริหารที่เป็นนักเรียนนอกจะขอเปลี่ยนรถประจำตำแหน่งจากรถญี่ปุ่นมาเป็นยี่ห้อหรูจากยุโรปแทน

และพนักงานในทุกอุตสาหกรรมมีความต้องการมากขึ้นเพราะไม่ต้องเสียภาษี แม้จะยังเป็นคนกลุ่มน้อยก็ตามที่มองถึงประโยชน์ระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้นอย่างเงินเดือนก็ตาม

ผลประโยชน์ระยะยาว

มัดใจคนได้อยู่หมัด

แต่อย่างไรก็ตาม กระแสของการ Retirement ที่เป็นเรื่องระยะยาวที่ HR องค์กรในต่างประเทศให้ความสำคัญมานาน แล้วนั้น เริ่มไหลสู่ประเทศแถบตะวันออก ดูได้จากโปรดัคส์ใหม่หรือ "Retirement Plan" บริษัทนำเสนอต่อบริษัทลูกค้า ปรากฏว่าได้รับความสนใจอย่างสูง ที่ต้องเข้ามาดูคอร์สของพนักงาน

ขณะเดียวกันพนักงานเองต้องดูแลตนเองด้วยการมองถึงการซื้อกองทุนรวมต่างๆ เพื่อออมและลดหย่อนภาษี สำหรับผู้ที่มีฐานเงินเดือนสูง เพราะจะเริ่มให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็น non cash มากกว่าเงินเดือน โบนัส ที่ต้องเสียภาษี

เชยกตัวอย่างว่า พฤติกรรมของคนไทยยังใช้จับเงินเดือนไปกับเรื่องกิน เรื่องเที่ยว โดยไม่มีการวางแผนการเงินหลังเกษียณ ส่งผลให้เงินเก็บหลังเกษียณมีไม่มาก จากผลสำรวจมีเพียง 35% ต่อเดือนเท่านั้น

ซึ่งบางคนเงินเดือนไม่กี่พันบาทถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ตามที่ผลสำรวจออกมาจะเหลือรายได้ต่อเดือนใช้เพียงไม่กี่ร้อยบาทเท่านั้น เมื่อเทียบต่างประเทศที่เขาใส่ใจมีเงินออมไว้ใช้จ่ายต่อเดือนหลังเกษียณสูงถึง 70%

และอีกประเด็นหนึ่ง ที่ บุปผาดี แซร์ให้ฟังถึงความขาดแคลนขององค์กรทั่วโลกรวมถึงองค์กรไทยมากๆ คือ "Leadership" สาเหตุหลักมาจากโครงสร้างประชากรเปลี่ยนสืบเนื่องจากการใช้ชีวิตโสดมากขึ้นหรือแต่งงานแล้วไม่มีลูกอยู่ด้วยกันไม่เปิดเผยโดยไม่มีลูกหรือกลุ่มชอบไม่ป่าเดียวกัน ทำให้ไม่มีประชากรเด็กผลผลิตออกมา จึงเกิด วิกฤตขาดประชากรในวัยทำงาน

ประกอบกับการเปลี่ยนถ่ายของคนยุคสมัย อย่าง Baby Boomers อายุเฉลี่ย 43-60 ปีนั้นเริ่มเกษียณอายุ คนในรุ่น Generation X อายุระหว่าง 30-42 ปี ที่มีจำนวนน้อยอยู่แล้วนั้น เริ่มทยอยก้าวสู่ระดับผู้บริหารเป็น Young Executive

แต่ด้วยคนในยุคนี้มีบุคลิกที่มั่นใจในตัวเองสูง การทำงานที่จะ work hard ก็เป็นสไตล์ work smart แทนรวมถึงสมดุลชีวิตการทำงานหรือ work-life balance แต่บุคคลกลุ่มนี้ก็กลับขาดคุณสมบัติสำคัญของการเป็นผู้นำแม้จะมีความสามารถสูง

"ต้องเข้าใจคำว่า leadership ไม่ได้บอกว่าคุณเก่ง แต่ต้องมีคำว่า Behavior ด้วย เพราะไม่ว่าคุณจะสามารถสร้างยอดขายให้บริษัทมากแค่ไหน แต่ถ้าเป็นผู้นำที่ลูกน้องไม่เอาด้วย ผูกใจคนไม่ได้ขาดการสื่อสารในองค์กรก็ไม่ต่างอะไร จึงทำให้หลายองค์กรวัดความเป็น leadership นอกจาก Performance Competency แล้วยังต้องมี Behavior Competency อีกด้วย"

และกับอาชีพที่ปรึกษาองค์กรในหลายๆ เรื่องรวมถึงงานด้าน HR บุปผาดี ได้นำประสบการณ์ดีๆ รวมถึงองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในองค์กรแห่งนี้ด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ เป็นเป็นการสร้างแบรนด์ "วิทสัน ไวแอท" ให้เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็น Global HR leading Firm

พิมพ์จาก <http://www.manager.co.th/asp-bin/mgrView.asp?NewsID=9510000011263>
เวลา 5 กุมภาพันธ์ 2551 09:52 น.

ผู้จัดการออนไลน์ - Manager Online (<http://www.manager.co.th>) 