

Relationship กับการทำงาน HR

โดย : พิชญ์พจี สายเชื้อ

M.D.ทาวเวอร์ส วัตสัน ประเทศไทย

เพิ่งอ่านบทความของกูรูด้าน HR ท่านหนึ่ง คือ "Dave Ulrich" ซึ่งเขียนหนังสือดัง ๆ ด้าน HR หลายเล่ม ส่วนเรื่องที่ดีฉันอ่าน และอยากนำมาเล่าให้ฟังเป็นเรื่องเล็กๆ ที่ให้ผลยิ่งใหญ่ทีเดียวถ้าทำได้ คือ "การสร้างความสัมพันธ์ หรือ Relationship ในการทำงานตามโมเดล HR" ที่ปัจจุบันมีการใช้กันอย่างแพร่หลายตามภาพด้านล่าง

โดยโมเดลการทำงาน HR จะประกอบด้วย

- 1) HR Operations
- 2) HR Business Partner และ
- 3) HR Centers of Expertise ภายใต้การบริหารจัดการของผู้บริหารของ HR

"เดฟ" ได้ให้ข้อสังเกตว่า การทำงานในโมเดล HR ยังมีข้อถกเถียงอยู่ว่า จะทำอะไรให้ได้ ประสิทธิภาพสูงสุด โดย "เดฟ" พูดถึงการวิจัยที่ทำการวิจัยใน 2 มุมมอง คือ

1. มองในแง่กิจกรรมที่ HR คิดว่าทำได้ (จากมุมมองของ HR)

2. มองในแง่กิจกรรมที่ HR ทำแล้วส่งผลกระทบต่อธุรกิจ หรือมี Business Impact เพราะสุดท้ายงาน HR ต้องช่วยให้ธุรกิจเติบโต (จากมุมมองของธุรกิจ)

ผลการวิจัยที่น่าสนใจพบว่า กิจกรรมที่ HR ให้ความสำคัญ และคิดว่าตัวเองทำได้ที่ดีที่สุดคือ การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของ HR (ไม่ว่าจะเป็น HR Business Partner, HR Operations, HR Centers of Expertise) แต่ที่น่าสนใจกว่าคือในเรื่องที่ HR ทำได้ ดักลับเป็นเรื่องที่ส่งผลกับธุรกิจ หรือมี Business Impact น้อยที่สุดในมุมมองของธุรกิจ (พูดง่าย ๆ คือการที่ HR มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนไม่ได้ช่วยให้ธุรกิจดีขึ้น) กิจกรรม HR ที่จะส่งผลกับธุรกิจมากที่สุดคือการที่ HR สามารถตอบสนองความต้องการของ Stakeholder ได้ดี แต่กลับพบว่า เป็นกิจกรรมที่ HR ทำได้ไม่เต็ม (จะเห็นได้ว่า HR ใช้เวลาผิดที่ คือไปใช้เวลาทำในเรื่องที่ธุรกิจไม่ได้ประโยชน์)



ซึ่ง "เดฟ" บอกว่าผลการวิจัยนี้ทำให้เขามีข้อคิดว่าการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของ HR ไม่สำคัญเท่ากับการทำให้บทบาทที่มีอยู่ทำงานได้จริงอย่างสอดคล้องกัน โดยเขาเน้นว่าควรให้ความสำคัญกับ Relationship หรือความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบทบาทต่างๆ มากกว่าให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน

เขาเปรียบเทียบการทำงาน HR เหมือนกับความสัมพันธ์ในครอบครัวว่า ถ้าความสัมพันธ์ในครอบครัวไม่ดี แม้ว่าจะซื้อเฟอร์นิเจอร์ใหม่ โซฟาใหม่ รถใหม่ ก็ไม่ทำให้ดีขึ้น สิ่งสำคัญคือต้องพูดคุยกัน พัฒนา Relationship ที่มีต่อกันจึงจะทำให้ครอบครัวมีความสุข

การที่ HR มีการกำหนดบทบาทใหม่ มีเครื่องมือใหม่ ๆ แต่ถ้าทำงานไม่พูดกัน ไม่มีเป้าหมายเดียวกัน ต่างคนต่างทำก็ไม่เกิดประสิทธิภาพอยู่ดี โดย "เดฟ" ได้แนะนำเคล็ดลับในการพัฒนา Relationship หรือความสัมพันธ์ในหน่วยงาน HR เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (Share a Common Purpose) แน่นอนที่สุด แต่ละฟังก์ชันใน HR ย่อมมีจุดมุ่งหมาย ต่างกัน HR Operations ต้องการ Cost ต่ำที่สุด HRBP ต้องการให้ลูกค้าของ HR คือ Line Manager พอใจ ซึ่งการ Support Line Manager อาจทำให้ต้นทุนไม่ต่ำก็ได้

2. เคารพความต่างของทุกบทบาท (Respect Difference) ทุกคนต้องเคารพและยอมรับความแตกต่างของแต่ละ ฟังก์ชัน และร่วมกันทำงานประสานกันให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ ต้องเคารพต่อบทบาทของผู้อื่น ไม่มีใครสำคัญกว่าใคร

3. ยอมรับกฎระเบียบกลาง (Govern, Accept and Connect) การทำงานร่วมกันต้องมีกฎระเบียบที่ใช้ร่วมกัน

ดังนั้น HR ทุกฟังก์ชันต้องเคารพและยอมรับกฎระเบียบที่มี และทำงานประสานกันให้ได้ผลที่ดีต่อธุรกิจ (ไม่ใช่ฟังก์ชันตัวเอง)

4. ต้องทำงานด้วยความใส่ใจกัน (Care for the Other) แต่ละงานแต่ละฟังก์ชันต้องทำงานด้วยความเข้าใจในขอบเขตงานของคนอื่นด้วย ไม่ใช่แก่งแย่งแข่งขันกัน งานในภาพรวมก็จะไม่สำเร็จ ตัวอย่างที่เห็นประจำ คือ การทำงานของ HR Business Partner กับ Center of Expertise ในขณะที่ HR Business Partner ต้องทำงานสนองความต้องการของ Business (ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน)

แต่ Center of Expertise จะทำงานภายใต้หลักการด้าน HR (ซึ่งต้องยึดมั่นในหลักการ) ทำอย่างไรที่ทั้ง 2 ฟังก์ชันจะทำงานร่วมกันได้เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ "ผลทางธุรกิจ"



5. ต้องแบ่งปันความรู้กัน (Share Knowledge)

ไม่มีใครรู้หมดครบทุก ฟังก์ชัน จึงต้องมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้บริหารของ HR ต้องสนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้ข้ามฟังก์ชันงานด้วย เช่น การมี Job Rotation ข้ามฟังก์ชัน การจัดประชุมทีมเป็นประจำเพื่อ Share Knowledge เป็นต้น

6. ต้องเติบโตไปด้วยกัน (Grow Together) สุดท้ายคือสิ่งที่ต้อง Focus ในการเติบโตไปด้วยกัน เพื่ออนาคต อย่างจบ กับอดีตแต่ให้เรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตเพื่อปรับปรุง

สิ่งสำคัญที่อยากฝากไว้คือการทำงานตามโมเดล HR ข้างต้นให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอย่าทำงานคนเดียว ต้องทำงานเป็นทีม เหมือนเรามีครอบครัว เราต้องนึกถึงผลกระทบต่อครอบครัว (HR) ของเรามากกว่าตัวเราคนเดียว (หรือฟังก์ชัน งานของเรา) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การมีครอบครัวประสบความสำเร็จ คือ "ความสัมพันธ์" กับคนในครอบครัว เช่นเดียวกันค่ะ ปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จก็คือ "ความสัมพันธ์" ระหว่างฟังก์ชันงานตามโมเดล HR ถ้าแต่ละ ฟังก์ชันไม่พุดกัน ต่างคนต่างทำ เมื่อไรงานจะสำเร็จ

ตรงนี้เป็นบทบาทหลักของผู้บริหาร HR ที่จะสร้างสัมพันธ์ในทีมงาน

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจ 12 - 15 พ.ย. 58