



HR Horizon

ดร.สมบุญ ฤทธิพิเศษนะ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

cambridge@cantab.net

ช่องว่าง HRM ที่ (ไม่) อาจมองข้าม

ในช่วงประมณยี่สิบปีที่ผ่านมา แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) ได้เปลี่ยนไปตามสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น จากเดิมที่มองเป็นแค่หน่วยงานสนับสนุน ไม่มีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดรายได้ขององค์กร มาเป็นหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญไม่ต่างจากหน่วยงานหลักอื่นๆ ภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของคนในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมสร้างสรรค์ ที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งแนวคิดนี้เป็นรากฐานของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management หรือ SHRM) และเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นเรื่อยๆ ในเกือบทุกๆ องค์กร โดยเฉพาะในโลกตะวันตกไม่ว่าจะเป็นองค์กรในอุตสาหกรรม การผลิตหรืออุตสาหกรรมบริการ และแนวคิดนี้ก็ได้รับการตอบรับมากขึ้นภายใต้ข้อความที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ มักจะกล่าวไว้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กรและต้องมีการพัฒนาเสริมมูลค่าอย่างต่อเนื่อง”

จากข้อความนี้เองที่กลายมาเป็นโจทย์หลักสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ของทุกหน่วยงาน รวมทั้ง HRM ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกัน และที่สำคัญต้องนำไปปฏิบัติได้จริงและรวดเร็ว จากหลักฐานการวิจัยของ Professor Lynda Gratton แห่ง London Business School และ

เป็นผู้แต่งหนังสือ Living strategy: Putting people at the heart of corporate purpose (1994) พบว่าบริษัทยักษ์ใหญ่ในต่างประเทศ อาทิ Hewlett Packard และ Kraft Foods ล้วนมีการกำหนดกลยุทธ์ให้หน่วยงาน HRM เป็น Strategic Partner ขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น แต่เป็นที่น่าสนใจ

ว่าในความเป็นจริงการนำกลยุทธ์ทาง HRM สู่อุปกรณ์นั้นไม่ใช่ง่ายอย่างที่คิด และก็ไม่ใช่เป็นไปตามที่วางแผนไว้เสมอ จึงเกิดช่องว่างระหว่างกลยุทธ์ทาง HRM และการปฏิบัติอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากคนในองค์กรยังไม่เข้าใจถึงกลยุทธ์ที่มีอยู่ แม้ว่าบริษัทเหล่านี้จะมีเงินมากมายและมีผลประกอบการดีก็ตาม บางคนอาจจะ

มองว่าผลประกอบการดีก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ที่เก่ง มีความสามารถ นั่นเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งเท่านั้น หากมองลึกลงไปแล้ว อาจไม่เป็นจริงเสมอไป และอาจไม่ยั่งยืนตลอดไป เพราะผลประกอบการดีมีกำไรสูงนั้น ไม่ได้มาจาก ทรัพยากรมนุษย์เพียงประการเดียว แต่มาจากปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้า ตราสินค้าที่ได้รับการยอมรับมานาน และอื่นๆ ด้วย

ด้วยเหตุนี้ จึงก่อให้เกิดคำถามที่น่าสับสนใจต่อไป นั่นคือ แล้วองค์กรต่างๆ ไม่ว่าใหญ่หรือเล็กในประเทศไทยได้มีการตระหนักถึงเรื่องนี้หรือไม่ องค์กรที่มีการจัดระบบเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ HRM ได้เคยสำรวจตรวจสอบถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ HRM ในภาคปฏิบัติหรือไม่ หรือวัดผลกันตรงผลประกอบการเพียงอย่างเดียว และด้วยข้อสงสัยเหล่านี้ จึงกลายมาเป็นประเด็นช่องว่าง HRM ที่องค์กรอาจจะมองข้ามไป

จากผลวิจัย การตรวจสอบว่ากลยุทธ์ทาง HRM สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ จำเป็นต้องมีการสำรวจสัมภาษณ์ กับผู้บริหารระดับกลางผู้ซึ่งแปลงกลยุทธ์ไปสู่นโยบายการปฏิบัติ และพนักงานสายปฏิบัติการว่ามีความเข้าใจตรงกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ทาง HRM หรือไม่ อย่างไร ซึ่งประเด็นหลักๆ ที่ต้องพิจารณามีดังนี้

ประการที่หนึ่ง วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นที่ทราบกันว่า องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงในการดำเนินธุรกิจนั้น ถือได้ว่ามีจุดเริ่มต้นที่ดีในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

การสร้างวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งเกินไป นอกจากจะเปลี่ยนความรู้สึกทำให้กลายเป็นความรู้สึกกดดันที่คนในองค์กรต้องเผชิญแล้วนั้น ยังอาจส่งผลในแง่ลบต่อพันธะผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กรได้เช่นกัน บ่อยครั้งที่ผู้บริหารระดับกลางจะบอกว่า วิสัยทัศน์องค์กรสูงเกินเอื้อม เพราะไม่มีเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มาสู่วิสัยทัศน์ของแผนกโดยให้สอดคล้องกับองค์กรในภาพรวม เมื่อวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจนกลยุทธ์ทาง HRM เช่น การเน้นให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงไม่สามารถสะท้อนออกมาอย่างชัดเจนเช่นกัน ฉะนั้นผู้บริหารในองค์กรใหญ่ๆ หลายๆ องค์กรจึงหันมาพิจารณาถึงความหมายของวิสัยทัศน์ในองค์กรเพื่อให้เกิดความชัดเจนและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น อาทิ บริษัท Kraft Foods ซึ่งเป็นบริษัทผลิตอาหารที่ได้จากนม ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา เคยกำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะเป็น “An undisputed global food leader” ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารอย่างไม่ต้องสงสัย ซึ่งผลวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัท Kraft Foods นั้นล้วนแต่ให้ข้อคิดในแง่ลบต่อวิสัยทัศน์นี้ ไม่ว่าจะเป็นความหมายของคำว่า “undisputed หรือ อย่างไม่ต้องสงสัย” ที่ไม่ค่อยชัดเจนจนกระทั่งสองปีที่ผ่านมาทางบริษัท Kraft Foods ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์จากเดิมเป็น “Helping people around the world eat and live better” ซึ่งจะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์นี้มีความหมายที่แข็งแกร่งน้อยลง และจากผลวิจัยก็พบว่าภายใต้วิสัยทัศน์ใหม่นี้พนักงานในระดับต่างๆ

รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรได้มากขึ้น

ประการที่สอง โครงสร้างองค์กร ซึ่งโดยผิวเผินแล้วดูเหมือนว่าไม่น่าจะมีบทบาทที่สำคัญมากนักในการนำพากลยุทธ์ HRM ไปสู่การปฏิบัติ แต่แท้ที่จริงแล้วโครงสร้างองค์กรซึ่งแสดงถึงตำแหน่งอำนาจหน้าที่ สายปฏิบัติงาน และวิธีการบริหารจัดการทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ มีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความรู้สึกกับผิวดอกในงานของคนในองค์กร ที่สังเกตได้ชัดเจนคือบริษัทขนาดใหญ่มักมีโครงสร้างองค์กรแบบ Matrix ซึ่งมีลักษณะเด่นคือ เน้นการทำงานเป็นทีมภายใต้การจัดทำโครงการต่างๆ นอกเหนือจากงานประจำในสายงานหลักของตัวเอง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วแก้ปัญหาตรงประเด็นในเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการคิดทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ ข้อความในเอกสารนโยบายของบริษัทมักจะกล่าวส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยชี้ประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย แต่หากพิจารณาอีกมุมหนึ่งจะพบว่า ยังขาดการกล่าวถึงมุมมองทางฝ่ายพนักงานว่ารู้สึกอย่างไร หรือคิดอย่างไรกับโครงสร้างองค์กรแบบ Matrix จากการวิจัยโดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรเป็นแบบ Matrix พบว่า แม้โครงสร้างแบบ Matrix สามารถเพิ่มมูลค่าในการบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดได้เป็นอย่างดี พนักงานส่วนใหญ่ยังมีความรู้สึกกับสนในประเด็นต่างๆ เช่น สายการบังคับบัญชา ผลตอบแทน แผนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ และอาชีพ ความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว รวมถึงความพึงพอใจในการ

ทำงาน ซึ่งมักมีเหตุมาจากปริมาณงานที่มากล้นมือในแต่ละวัน จนไม่มีเวลาไปวางแผนพัฒนาความรู้ความสามารถในหน้าที่สายอาชีพของตนเอง ประเด็นต่างๆ เหล่านี้ได้รับการนำเสนอในเชิงบวกในเอกสารนโยบายของบริษัทเพียงกว้างๆ คร่าวๆ เท่านั้น แต่หาไม่ว่าแม้บริษัทที่มีขนาดใหญ่ ทำกำไรมหาศาล ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นๆ ก็ยังเผชิญกับปัญหาโครงสร้างองค์กรแบบ **Matrix** อยู่ไม่น้อย โดยพยายามหาระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาประเด็นต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดเป็นรูปธรรมและชัดเจนเพียงพอที่จะนำเสนอต่อสาธารณชนได้อย่างเต็มภาคภูมิ มิเช่นนั้นก็จะกลายเป็นความจริงเชิงลบที่ถูกซ่อนเร้นภายใต้นโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและระบบ **Matrix**

ประการที่สาม กลยุทธ์ทาง **HRM** ซึ่งเป็นข้อความที่มักพบในรายงานประจำปีหรือเอกสารนโยบายการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการใช้ถ้อยคำที่น่าดึงดูด เช่น

องค์กรของเราสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดมูลค่าต่อพนักงานและองค์กร แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ในความเป็นจริงก็มีข้อสงสัยกับคำว่า “อย่างต่อเนื่อง” ซึ่งน่าจะมีความหมายที่ “ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจใดก็มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป” จากผลวิจัยปรากฏว่า เมื่อไรก็ตามที่องค์กรมีปัญหาทางการเงินหรือการแข่งขันอย่างรุนแรงจนต้องมีการลดค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นงบประมาณในส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนามักจะอยู่เป็นรายการต้นๆ ที่จะต้องถูกตัดออก เพราะผู้บริหารยังเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเชิงระยะยาว และน้อยกว่าผลประโยชน์ที่จะได้ในระยะสั้น อาทิ บริษัท **Kraft Foods** เผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงทั่วโลก และจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่าย ขนานใหญ่ โดยเฉพาะงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนา ทำให้พนักงานที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถตัวเองเพื่อให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เสียความรู้สึกกับการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ที่ไม่สอดคล้องกับแนวนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงได้เคยให้ไว้ ด้วยเหตุนี้พนักงานหลายๆ คน จึงไม่รู้สึกศรัทธาต่อนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท ที่กล่าวไว้ในเอกสารนโยบาย คำชี้แจงจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะลดช่องว่างแห่งความรู้สึกนี้ได้

โดยสังเขปแล้ว ทั้งสามประเด็นหลักนี้ เป็นเพียงการจุดชนวนให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั้งรัฐและเอกชนได้ตระหนักถึงผลกระทบของช่องว่างระหว่างแนวนโยบายและกลยุทธ์ **HRM** กับการปฏิบัติจริงซึ่งได้รับการถ่ายทอดผ่านการประสบการณ์และความรู้สึกของผู้บริหารระดับกลางและพนักงานที่ต้องนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าหากองค์กรยังละเลยประเด็นเหล่านี้อยู่ การนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จสูงสุดนั้นก็อาจเป็นไปได้ยาก