



HR Horizon

ดร.สมบุญ กุลวิเศษชนะ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

cambridge@cantab.net

เรื่องเข้าใจพิດๆ ใน HRM

กระแสนิยมในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรได้เริ่มทวีมากขึ้นและดูเหมือนจะเป็นสูตรสำเร็จที่ทุกองค์กรไม่สามารถปฏิเสธได้ ผู้บริหารในแวดวงธุรกิจและนักวิชาการต่างยอมรับในหลักการว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างมูลค่า (Value) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้กับองค์กร ซึ่งหลักการนี้ได้สะท้อนถึงพื้นฐานความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

เป็นที่น่าสังเกตว่าในช่วงเวลาสิบปีที่ผ่านมา บทความวิชาการส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นเสนอผลกระทบเชิงบวกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการพัฒนาคนในองค์กรกับผลกำไรขององค์กร หรือ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการลดจำนวนพนักงานกับรายได้ทางการเงินในระยะสั้น แต่มีเพียงส่วนน้อยที่สะท้อนถึงมุมมองเชิงวิจารณ์ (Critical view) หรือเชิงข้อสงสัย (Inquisitive view) ในงานวิจัยต่างๆ ตัวอย่างของมุมมองเชิงวิจารณ์ เช่น แนวคิดทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นเพียงแนวคิดที่แตกหน่อมาจากหลักการการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เชิงความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ซึ่งไม่ได้เพิ่มองค์ความรู้อะไรใหม่มากมาย เป็นเพียงกระแสแฟชั่น (Fad) ของการเล่นคำเพื่อสร้างค่านิยมให้กับวงการบริหารธุรกิจในช่วงเวลานี้

การใช้มุมมองเชิงวิจารณ์ในการวิเคราะห์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้นักวิชาการและผู้บริหารในองค์กรได้ตระหนักถึงคำกล่าวที่ว่า “There are always two sides of the same coin” หรือ “ทุกอย่างย่อมมีมุมมองสองด้านเสมอ” ซึ่งนั่นหมายถึง หลักการการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาปฏิบัติจริงในองค์กรอาจส่งได้ทั้งผลบวกและลบต่อองค์กร แต่ในบทความวิชาการหรืองานวิจัยในปัจจุบันเน้นการนำเสนอผลวิจัยเชิงบวกเป็นส่วนใหญ่ ขณะเดียวกันผลวิจัยที่เสนอผลขัดแย้งกับกระแสนิยมอาจมีน้อยแต่ก็มีความน่าสนใจ เพราะสิ่งที่มองข้ามมักจะเป็นอุปสรรคซ่อนเร้น หรือกับดักทางการบริหาร (Management Trap) ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้จนถึงขีดสุด จากแนวคิดนี้ Professor Rynes และคณะนักวิจัยจาก University of Iowa ได้เสนองานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการทางบริหารธุรกิจชั้นนำระดับนานาชาติ

ว่าด้วยเรื่อง ความเข้าใจผิดเจ็ดประการแห่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์: ช่องว่างระหว่างผลงานวิชาการกับความเชื่อของผู้บริหาร หรือ Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Beliefs ซึ่งในบทความนี้จะคัดเลือกประเด็นที่น่าสนใจของงานวิจัยดังกล่าวมานำเสนอเพื่อสะท้อนมิติต่างๆ ที่ผู้บริหารในองค์กรไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

ความเข้าใจผิดที่หนึ่ง คือ โดยทั่วไป ผู้บริหารเชื่อว่าในประเด็นการคัดเลือกพนักงาน (Selection) บุคลิกลักษณะ และวิจรรณญาณของผู้สมัคร (รวมถึงเก่งปฏิบัติ ไหวพริบดี สื่อสารคล่อง) มักเป็นตัวพยากรณ์ผลปฏิบัติงานหลักที่ดีกว่าความฉลาดของผู้สมัคร (เก่งทฤษฎี แม่นหลักการ) ความเข้าใจที่ผิดข้างต้นนี้คงมีสาเหตุเนื่องมาจากการรับรู้ดั้งเดิมที่ว่าองค์กรที่เต็มไปด้วยคนฉลาดแต่ไม่เฉลียว (หรือขาดวิจรรณญาณในการตัดสินใจในภาคปฏิบัติ แต่เก่งเพียงภาคทฤษฎี) จะไม่ค่อยประสบความสำเร็จมากเท่าไร ซึ่งไม่แปลกใจว่าทำไมผู้บริหารส่วนใหญ่จึงต้องการคนที่เก่งภาคปฏิบัติมากกว่าภาคทฤษฎี เข้ามาทำงานในองค์กร จากการวิจัยพบว่าทั้งวิจรรณญาณและความฉลาดของผู้สมัครเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่สามารถพยากรณ์ผลปฏิบัติงานในการคัดเลือกพนักงานเกือบทุกสาขาอาชีพ เพราะองค์กรปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีความรู้หลักการบริหารสมัยใหม่ การตัดสินใจที่แม่นยำ ประกอบกับการลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว มีขั้นตอนที่ชัดเจนและยืดหยุ่น

พร้อมรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงของโลกธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานสังคมแห่งความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญทั้งปัจจัยทางวิจรรณญาณ และความฉลาดในระดับที่เท่ากันสำหรับการคัดเลือกพนักงาน

ความเข้าใจผิดที่สอง คือ โดยทั่วไป ผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจเรื่อง การพัฒนา ผลประกอบการขององค์กรมากกว่าเรื่องการตั้งเป้าหมายผลประกอบการขององค์กร แนวความคิดลักษณะนี้พอเป็นที่เข้าใจได้ว่าผู้บริหารยังคงสงวนสิทธิในการตั้งเป้าหมายผลประกอบการด้วยความคิดที่จะเห็นการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยไม่พยายาม เปิดโอกาสให้พนักงานระดับกลางหรือล่างได้มีการต่อรองเป้าหมาย แต่ยังให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในเรื่องวิธีปฏิบัติการพัฒนาผลประกอบการ เพราะเป็นหน้าที่โดยตรงที่พนักงานต้องปฏิบัติอยู่แล้ว ความเข้าใจนี้ดูเหมือนจะสะท้อนผลที่ตรงกันข้ามกับงานวิจัยที่พบ กล่าวคือ ในหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นให้พนักงานมีส่วนร่วม จะมีประสิทธิภาพมาก ถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของผลประกอบการขององค์กร นอกจากนี้บริษัทชั้นนำระดับโลกที่ประสบความสำเร็จมากมาย อาทิ Southwest Airlines และ Hewlett Packard ก็มุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมไม่จำกัด เฉพาะเพียงแค่วิธีการพัฒนาผลประกอบการ

แต่รวมถึงการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ ขององค์กร ซึ่งอาศัยทฤษฎี Management by Objective (MBO) เป็นกฎแจ่มสำคัญและได้กำหนดเป็นนโยบายบริษัทที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม นักวิชาการบางคนเผยแพร่ผลงานวิจัยว่า ความสำเร็จของการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ขึ้นอยู่กับการที่พนักงานสามารถคาดหวังได้ถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการมีส่วนร่วมในการทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของค่าตอบแทนหรือความภาคภูมิใจในผลงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงตลอดเวลาหากต้องการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย และกำหนดผลประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเข้าใจผิดที่สาม คือ ข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance appraisal) สามารถแก้ไขได้ด้วยการจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้จัดการและ/หรือผู้ประเมินผลปฏิบัติงาน (Appraisers) หากพิจารณากันอย่างผิวเผินแล้ว การฝึกอบรมดูเหมือนจะเป็นยาวิเศษที่สามารถบรรเทาหรือแก้โรคต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรได้ แต่ความเข้าใจนี้ผิดโดยสิ้นเชิง จากงานวิจัยพบว่าประสิทธิผลที่ได้จากการฝึกอบรมผู้ประเมินผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำมาก ทั้งนี้มิใช่สาเหตุเพราะเนื้อหาการฝึกอบรมไม่ได้มาตรฐานหรือไม่ถูกหลักวิชาการ แต่ในความเป็นจริง ผู้ประเมินผลปฏิบัติงานต่างหากที่ไม่ยอมแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการประเมิน

ผลปฏิบัติงานด้วยความเชื่อที่ว่าตัวเองมีความสามารถและความเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานของลูกน้องมากกว่าการให้นักฝึกอบรมภายนอกองค์กรมาให้คำแนะนำ จากความเชื่อนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความมั่นใจที่สูงเกินไปของผู้ประเมินเป็นสาเหตุสำคัญหนึ่งที่ทำให้การประเมินผลปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในทางตรงกันข้ามความไม่เอาใจใส่ของผู้ประเมินก็เป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่มีผลในเชิงลบต่อการประเมินผลปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ประเมินมีความเข้าใจว่าระบบการประเมินผลปฏิบัติงานมีความยุ่งยากมากเกินไป ไร้มาตรฐานในประเด็นที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม และที่สำคัญใช้เวลาค่อนข้างมากกับการประเมินผลปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ปัญหานี้เกิดขึ้นไม่ว่าแม้แต่กับบริษัทขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จอย่าง General Electric (GE) ซึ่งมีชื่อเสียงมากในเรื่องของความมีประสิทธิภาพในการประเมินผลปฏิบัติงาน นานนับปีกว่า GE จะคิดค้นวิธีที่จะกำจัดความเชื่อเหล่านี้ออกไปได้โดยเริ่มจากนโยบายที่แข็งแกร่งจากผู้บริหารระดับสูงซึ่งกำหนดว่า ผู้จัดการหรือผู้ประเมินทุกคน

ต้องประเมินผลปฏิบัติงานของลูกน้องภายใต้การใช้หลักการประเมินแบบ Bell Curve ที่มุ่งเน้นการจัดอันดับความสามารถของลูกน้องในหน่วยงานนั้นๆ พร้อมทั้งตั้งบทลงโทษที่รุนแรงสำหรับผู้ประเมินที่ละเลยข้อกำหนดนี้

ความเข้าใจผิดในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอข้างต้นนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากหลากหลายมุมมองเชิงวิจารณ์ (Critical view) ของนักวิชาการและนักวิจัยที่พยายามเสนอจุดวิเคราะห์ที่ขัดแย้งกับกระแสนิยมและความเชื่อที่เกิดจากวิถีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยผู้บริหารในองค์กรธุรกิจที่มุ่งเน้นแต่การแข่งขันและการทำกำไร จนมองข้ามสาระสำคัญหรือหลักการที่พึงกระทำเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หากผู้บริหารยังคงยึดติดกับกระแสนิยมในหลักการบริหารใหม่ๆ โดยมิได้คำนึงถึงความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรตนเอง คงเป็นไปได้ยากที่จะนำพาองค์กรนั้นๆ ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

REFERENCES:

- Rynes, S. L., Brown, K. G. & Colbert, A. E. (2002) Seven Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Beliefs. *Academy of Management Executive*, 16 (3), pp. 92-103.