HR Horizon

ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
cambridge@cantab.net

ผลักดัน High-Performance Culture ด้วยมือ HR

ในปัจจุบันคงปฏิเสธไม่ได้ว่า บริษัทเล็กใหญ่ทั้งหลายพยายามที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การผลิตต้นทุนต่ำและการตลาดที่แหวกแนวเป็นตัวชูโรงซึ่งสำเร็จบ้าง ไม่สำเร็จบ้าง และดูเหมือนจะไม่ยั่งยืนในยุคของการแข่งขันที่ไม่มีใครยอมใคร นักวิชาการและนักบริหารยุคใหม่พยายามหาคำตอบว่า "แล้วอะไรที่จะทำให้กลยุทธ์ทั้งหลายสัมฤทธิ์ผลและสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage - SCA)" ด้วยเหตุนี้ แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High-performance culture) จึงได้รับการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพราะเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจภายใต้การขับเคลื่อนของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะ Talented people หรือ Gold-collar employees และแรงผลักดันสนับสนุนจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (HR) จะเป็นอาวุธที่สำคัญในการสร้าง SCA ได้ (Barney, 1991) ดังนั้น บทบาทของ HR จึงทวีความสำคัญมากขึ้นต่อการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (Value creation) และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Long-term organizational success)

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจว่า ในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ หน่วยงาน HR มีบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในการผลักดันหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผ่านกระบวนการทาง HR เช่น การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา รักษาบุคลากร และระบบการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งต้องเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรอันพึงประสงค์ (Desired culture) ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้การสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะไม่สัมฤทธิ์ผลหากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รวมถึงผู้บริหารหน่วยงานหรือแผนกต่างๆ ไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง ฉะนั้นคนในหน่วยงาน HR ไม่ใช่เจ้าของหรือผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแต่เพียงผู้เดียว แต่เป็นที่น่าแปลกใจว่า เมื่อเกิดปัญหาทางวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารมักโยนกลับมาให้ HR เป็นผู้รับผิดชอบโดยอ้างว่าวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการบริหารคน ซึ่งดูเหมือนจะเป็นกรรมของ HR อย่างแท้จริง

บทความนี้จะนำเสนอกระบวนการวางแผนและประเด็นหลักๆ ที่ควรคำนึงถึงของการสร้าง High-performance culture อย่างพอสังเขป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารยุคใหม่ในการทำความเข้าใจต่อบทบาทของ HR ให้ดีขึ้น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) HR ต้องสร้างความตระหนักและสื่อความหมายของ High-performance culture ให้กับทุกคนในองค์กร - การจุดประกายในสิ่งที่คนในองค์กรไม่คุ้นเคยเป็นภาระที่หนักพอควรสำหรับการสื่อประชาสัมพันธ์เบื้องต้นว่า ในระยะเวลาอันใกล้นี้องค์กรกำลังจะก้าวสู่มิติใหม่ของรูปแบบและบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนหรือเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่เรียกว่า "High-performance culture" โดยประชาสัมพันธ์แบบที่เข้าใจง่าย ให้นิยามของ High-performance culture สั้นๆ แต่ได้ใจความ จำง่าย และชี้แจงที่มาที่ไปของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงข้อดีต่างๆ ที่ทุกคนจะได้รับจากการมีวัฒนธรรมใหม่แบบนี้ พร้อมให้กำลังใจว่า สิ่งเหล่านี้ไม่ยากเกินความสามารถของทุกคน จุดเริ่มต้นนี้เป็นงานหนักของ HR ที่จะผิดพลาดไม่ได้ เพราะอาจจะทำให้เกิดแรงต่อต้านจากพนักงานที่ไม่เข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบที่มีอยู่ไปเป็น High-performance culture พร้อมกันนี้ ทาง HR ควรทำการสำรวจและประเมินวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงความเชื่อ ค่านิยมร่วม และแนวปฏิบัติพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในปัจจุบัน โดยอาศัยเครื่องมือการเก็บข้อมูลต่างๆ เข้าช่วย เช่น การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus group) การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one interview) หรือ การทำแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งควรตั้งอยู่บนพื้นฐานทางหลักวิชาการและความเป็นกลาง (Bias-free) ให้มากที่สุด เพื่อจะได้ตอบคำถามคนในองค์กรถึงความน่าเชื่อถือและเที่ยงตรง (Reliability and validity) ของการประเมินวัฒนธรรมฮงค์กร

2) HR ประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดทิศทางของ High-performance culture รวมทั้งแผนกลยุทธ์การรองรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร - เมื่อได้ผลการประเมินวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันจากพนักงานทุกระดับแล้ว ฝ่าย HR จะทำการประชุมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดทิศทางของ High-performance culture ให้สอดคล้องถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคต ซึ่งคณะผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจบนพื้นฐานของการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือที่เรียกง่ายๆ คือ การทำ SWOT analysis ในเชิงการแข่งขันและพัฒนาธุรกิจเพื่อคาดการณ์แนวโน้มการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต ทั้งนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นหลักสำคัญในการกำหนดทิศทางของการสร้าง High-performance culture ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรต้องการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) วัฒนธรรมองค์กรควรเน้นในเรื่องของการปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared value) ที่สอดคล้องกับความเป็นนวัตกรรมขององค์กรโดยเน้นที่พฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันยังไม่สะท้อนถึงค่านิยมร่วมนี้ ทาง HR ก็ต้องปรึกษาร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์การรองรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทำอย่างไรที่จะปลูกฝังให้ทุกคนเชื่อในหลักการ High-performance culture for the innovative organization และยอมรับพร้อมนำไปปฏิบัติได้ รวมถึงเรื่องการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การรับมือกับแรงต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นจากพนักงาน เป็นต้น

3) HR ประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับกลางในการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในการสร้าง High-performance culture - กลจักรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรคือ ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้จัดการ มิใช่ผู้บริหารระดับสูงเพียงผู้เดียว (Haneberg, 2005) แน่นอนไม่ใช่ผู้จัดการทุกคนที่น้อมรับและมีความสามารถเพียงพอในการนำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ฉะนั้น HR จำเป็นต้องหมายตาไปยังผู้จัดการมีความสามารถและความเป็นผู้นำสูง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของลูกน้องโดยทั่วกัน เพราะเขาเหล่านั้นนอกจากจะเป็นเฟืองจักรสำคัญในการนำกลยุทธ์ธุรกิจมาปฏิบัติแล้ว ยังเป็นแรงผลักดันที่สำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ด้วยบารมีและความใกล้ชิดที่มีต่อลูกน้องเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จึงง่ายต่อการสร้างความน่าเชื่อถือในประเด็นต่างๆ ที่ผู้จัดการได้พยายามนำเสนอซึ่งก็คือ High-performance culture แต่ในทางปฏิบัติ การขายแนวคิดต่างๆ ให้กับผู้จัดการไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะตัวเขาเองย่อมเกิดความกลัวหรือไม่มั่นใจต่อแนวคิดใหม่ๆ เหมือนกัน ซึ่งอาจจะมีผลต่อความน่าเชื่อถือส่วนตัวที่มีต่อลูกน้องก็เป็นได้ ดังนั้น HR ควรเตรียมข้อมูลเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันกับการก้าวไปสู่ High-performance culture อันเป็นวัฒนธรรมองค์กรอันพึงประสงค์เพื่อสื่อสารกับผู้จัดการหลักๆ (Key managers/players) ที่พร้อมด้วยศักยภาพและบารมีต่อลูกน้องในการนำไปถ่ายทอดต่อไป และประชุมร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการในการสร้าง High-performance culture โดยมีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติและการตรวจสอบที่ชัดเจน

4) HR เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนผู้บริหารระดับกลางในเรื่องความชัดเจนของข้อมูล พร้อมสร้างบรรยากาศในองค์กร (Organizational climate) ที่เอื้อต่อการสร้าง High-performance culture - หน้าที่ของ HR ยังไม่จบเพียงแค่สื่อสารให้กับผู้จัดการได้ทราบถึงคุณลักษณะและความจำเป็นในการมี High-performance culture เท่านั้น แต่ยังต้องให้การสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้จัดการซึ่งอาจจะประสบปัญหาในเรื่องความชัดเจนของข้อมูล และประโยชน์ที่พนักงานและองค์กรจะได้ ในทางทฤษฎีแล้ว ปฏิกริยาโดยพื้นฐานของพนักงานที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงคือ ความรู้สึกไม่มั่นใจในปริมาณขอบเขตของหน้าที่การงานและประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ ถ้าพนักงานไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจนจากบุคคลในองค์กรที่น่าเชื่อถือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักเป็นผลลัพธ์จากการนี้เสมอ นอกจากนี้ HR จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรที่สะท้อนถึง High-performance culture ภายใต้ค่านิยมร่วม (Shared value) ที่ได้กำหนดไว้ ย้อนไปถึงตัวอย่างการสร้าง High-performance culture for the innovative organization ที่มี Innovation เป็นค่านิยมร่วม อีกครั้งหนึ่ง หน่วยงาน HR ควรรับหน้าที่เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงในการจัดกิจกรรมประจำปีหรือประจำไตรมาส ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของการแข่งขันการจัดทำแผนนวัตกรรมของแผนกต่างๆ (ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงสุด) โดยมีรางวัลที่น่าดึดดูดเป็นตัวกระตุ้น หรือแม้กระทั่งการประกวดตกแต่งที่ทำงานในแต่ละแผนกให้สะท้อนถึงความเป็นนวัตกรรมและเอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

โดยสรุป ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High-performance culture) อาจถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจตั้งแต่ระดับกลยุทธ์สู่ระดับปฏิบัติการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นหัวเรือใหญ่และผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการ) ที่มีศักยภาพทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การสนับสนุนจาก HR ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์และข้อมูลตั้งแต่ต้น การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่ใช่เป็นธุระของแผนกได้แผนกหนึ่ง บทความนี้นำเสนอข้อคิดแนวทางการวางแผนการสร้าง High-performance culture อย่างคร่าวๆ เท่านั้น ยังมีรายละเอียดอีกมากมายที่ทุกฝ่ายต้องระดมสมองและวางแผนอย่างเหมาะสมต่อไป

REFERENCES:

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17 (1), pp. 99-120.

Haneberg, L. (2005). H.I.M.M. - *High impact middle management: Solutions for today's busy managers.* Adams Media Corporation.