



## HR Horizon

### วิทยา ด้านธำรงกุล

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

witayad@yahoo.com

# Strategic Alignment: บทบาทของ HRM ที่ยังไม่ไปถึง

ภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธ์ บทบาทหนึ่งที่กำลังเปลี่ยนไปของผู้บริหารในหน่วยงานนี้คือ การจะต้อง ยึดโยงงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน การยึดโยงทาง กลยุทธ์ (Strategic Alignment) นี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากองค์กรไม่มีการบูรณาการการตัดสินใจเรื่องของคนเข้ากับ ทุกการตัดสินใจที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ไม่มีการนำฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งใน กระบวนการวางแผนขององค์กรตั้งแต่ต้น ไม่มีการเน้นหนักในกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสนับสนุน พันธกิจขององค์กร ไม่มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผู้บริหารระดับสูง

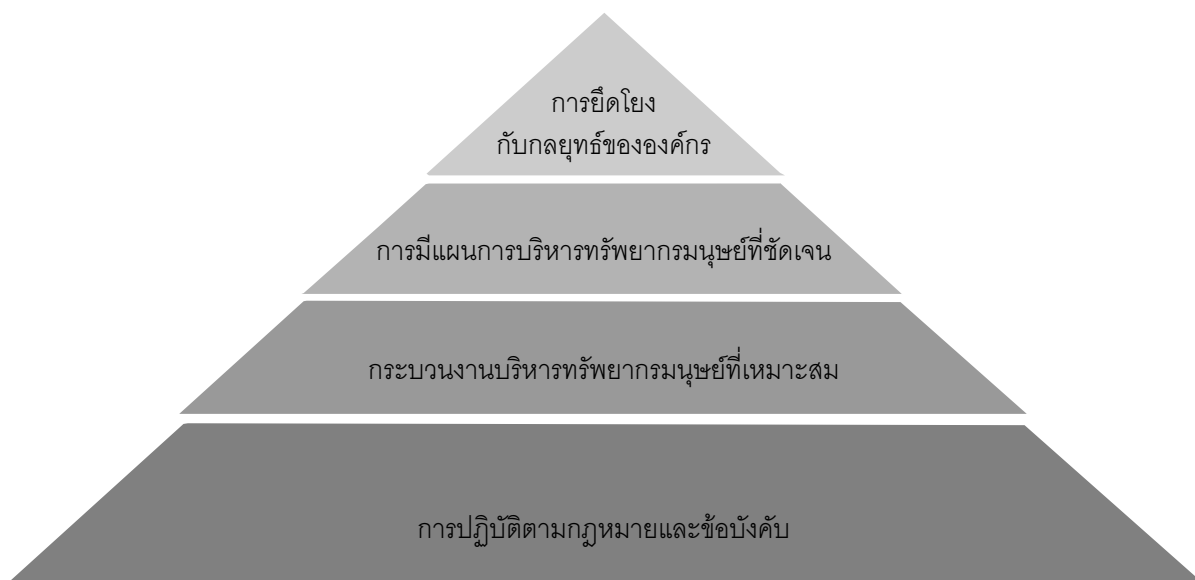
การยึดโยงทางกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นบทบาทขั้นสูงสุดบนพีรามิตความรับผิดชอบต่อผลงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มจากความรับผิดชอบต่อขั้นพื้นฐาน (ซึ่งปัจจุบันหลายๆ องค์การยังคงให้ความสำคัญอยู่เพียงอย่างเดียว) นั่นคือการดำเนินบทบาทของการเป็นผู้คุมกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ (Legal Compliance) ตลอดจนสร้างความแน่ใจว่าการทำงานทุกอย่างไม่ขัดแย้งกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ขั้นความรับผิดชอบต่อขั้นสูงขึ้นไปคือการสร้างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (Efficient HR Processes) เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานไหลรื่นและสามารถให้บริการกับหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างดี ความรับผิดชอบต่อขั้นต่อไปคือ การมีแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม (Effective HRM Programs) ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อระดับที่สูงขึ้น และเป็นความรับผิดชอบต่อ

ทำให้บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับมากขึ้นกว่าบทบาทเดิมที่เป็นเพียงผู้รักษากฎกติกาหรือเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำวันที่ดีเท่านั้น

บทบาทของการเป็นผู้ยึดโยงกับกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กรนั้นถือเป็นความรับผิดชอบต่อระดับสูงสุด แต่ไม่ใช่ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กรจะสามารถบรรลุถึงความรับผิดชอบต่อระดับสูงสุดนี้ได้ การสำรวจของ U.S Office of Personnel Management (OPM) ในปี 1999 พบว่าแม้หน่วยงานของรัฐบาลกลางจะมีความความก้าวหน้าในเรื่องบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงานมากขึ้น ตลอดจนเพิ่มบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานมากขึ้น แต่หน่วยงานส่วนใหญ่ยังคงล้าหลังในเรื่องนี้ นอกจากนี้ยังพบว่าฝ่ายบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานส่วนใหญ่ยังคงเน้นหนักกับงานและปัญหาการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ภายในฝ่ายของตนมากกว่าจะมองภาพกว้างขององค์กร เพื่อพยายามขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กรโดยรวม

ผลการสำรวจยังชี้ว่าหน่วยงานรัฐส่วนใหญ่ยังใช้การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมๆ คือการประเมินที่เน้นตัวผลลัพธ์ของกิจกรรมและกระบวนการภายในของฝ่าย มากกว่าจะประเมินว่ากิจกรรมของฝ่ายส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรโดยรวมอย่างไร สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่ามีความร่วมมือที่ใกล้ชิดมากขึ้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในฐานะที่ปรึกษาและสนับสนุน



พีรามิตความรับผิดชอบต่อผลงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

งานของฝ่ายปฏิบัติการ (line management) มากขึ้น แต่บทบาทดังกล่าวยังคงห่างไกลจากการเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ (strategic partner) ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาตัวของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเสริมสร้างสมรรถนะของตนในการเข้าใจเป้าหมายและปัญหาขององค์กรโดยรวม อีกทั้งสามารถนำเสนอทางเลือกใหม่ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วย โดยสรุปแล้วผลการสำรวจชี้ว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงปฏิบัติงานประจำแบบเดิมๆ เป็นส่วนใหญ่ ความสามารถในการยืดหยุ่นกับกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Alignment) มีอยู่ในระดับที่จำกัด

ผลการสำรวจของ OPM สะท้อนให้เห็นว่าความพยายามที่จะผลักดันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีบทบาทในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นนั้นยังไม่ได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุอาจเนื่องมาจากทั้งตัวของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เอง ในส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นอาจจะยังไม่เห็นคุณค่าของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มากเท่าที่ควร ยังคงเห็นว่าฝ่ายงานนี้ทำงาน

ประจำที่เกี่ยวข้องกับการรับคน พัฒนาคน และจัดการปัญหาเรื่องคนในแต่ละวัน เท่านั้น ไม่ได้คิดว่าจะสามารถใช้คนเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้ยังเกิดจากความคุ้นชินของผู้บริหารระดับสูงที่มีมุมมองว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานสนับสนุน (staff) ที่ไม่จำเป็นจะต้องแสดงบทบาทสำคัญแต่อย่างใดในกระบวนการวางแผนงานหลักขององค์กร เหตุผลเหล่านี้ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแสดงบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์และการสร้างการยืดหยุ่นกับกลยุทธ์ขององค์กรของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เองต้องพยายามหลุดออกจากกรอบงานประจำเดิมๆ และเริ่มมองปัญหาขององค์กรในกรอบใหญ่ หากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นว่างานด้านนี้มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อทิศทาง การดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เมื่อนั้นความยอมรับและความเชื่อถือย่อมจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้อง

เข้าใจถึงเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร มีความรอบรู้ในศาสตร์ของการบริหารด้านอื่นๆ ตลอดถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กรด้วย นั่นหมายความว่าโลกทัศน์ของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องขยายทั้งในทางกว้างและลึก เพียงพอที่จะพูดภาษากลยุทธ์และเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ให้ผู้บริหารระดับสูงได้ ต้องมีสมรรถนะ (competencies) ในการวิเคราะห์และจัดการกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ทางเลือกในการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และปฏิบัติได้จริง

แม้บทบาทการเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์และการยืดหยุ่นกับกลยุทธ์จะยังไม่ปรากฏเด่นชัดสำหรับงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนใหญ่ในวันนี้ แต่ก็นับเป็นความท้าทายที่ผู้ทำหน้าที่นี้จะต้องเร่งปรับตัวก้าวไปสู่ปลายทางของการมีบทบาทสำคัญในการร่วมผลักดันความสำเร็จในพันธกิจขององค์กร เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ขยับขึ้นมาเป็นงานระดับเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง