

HR & TALENT ADVISORY

สิ่งสำคัญที่สร้างความ แตกต่างในการเป็น HR Business Partner ชั้นนำ

The HRBP (R)Evolution
Whitepaper Series: Part I

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

บทบาท HR Business Partner (HRBP) เริ่มถูกพูดถึงมาตั้งแต่ปี 1990 เมื่อ Dave Ulrich ได้ตีพิมพ์หนังสือ **Human Resource Champions**¹ และตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา องค์กรจำนวนมากจึงปรับโฟกัสและมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าทางธุรกิจด้วยวิธีนี้มากขึ้น คินเซนทริกเองก็ได้กล่าวถึงขีดความสามารถและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินงานในรูปแบบนี้ไว้ใน **NeXt HR Operating Model**.²

ในปีที่ผ่านมา HRBP ได้รับความไว้วางใจให้อยู่ในแนวหน้าของการบริหารธุรกิจ ทำให้เชื่อว่าจะมีวิวัฒนาการให้เห็นกันต่อไป (HR Business Partner (R)Evolution) เมื่อบทบาทนี้สำคัญและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ธุรกิจได้มากขนาดนี้ จึงเกิดคำถามว่า เพราะอะไรบางองค์กรจึงประสบความสำเร็จมากกว่าบทบาทนี้ ปัจจัยอะไรที่ทำให้แตกต่างจากองค์กรอื่น



เพื่อที่จะหาคำตอบ คินเซนทริกได้สัมภาษณ์เหล่า HRBP ชั้นนำจากทั่วโลกจนค้นพบ 6 สิ่งสำคัญที่สร้างความแตกต่าง (Differentiator) ที่ HRBP ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมีไม่เหมือนที่อื่น บางส่วนเป็นเรื่องของการกำหนดบทบาทให้ชัดเจน แต่ทั้งหมดเห็นตรงกันเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญจริงจังกับความต้องการทางธุรกิจ ดังนั้นใน Whitepaper ซีรี่ส์ 3 ตอนนี้ จึงขอแนะนำเสนอเรื่องนี้เป็นตอนแรก

Differentiator #1: เป็นโค้ชที่ดี ให้ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจ

“บทบาทของ HRBP คือ เปลี่ยนไปจากแค่งาน HR แต่ต้องก้าวไปเป็นโค้ชธุรกิจแบบองค์กรรวมทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน”

—J. Michael Lane (University of California, San Francisco)

ความสามารถในการเป็นโค้ชกลายเป็นจุดเด่นของ HRBP ชั้นนำ HRBP ที่เก่งต้องสามารถโค้ชผู้บริหารธุรกิจด้านภาวะผู้นำของแต่ละคน และวิธีขับเคลื่อนโซลูชันส์ทางธุรกิจ ซึ่งต้องสามารถทำหลายความคิด พาเดินออกจากปัญหาแล้วมุ่งเน้นไปที่แนวทางแก้ไข เหมือนที่ HRBP ท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า “รวมถึงการฟังและเป็นกระจกสะท้อนให้กับผู้บริหาร และช่วยทำสิ่งที่ไม่ชัดเจนให้ชัดเจน” HRBP อันดับต้นๆ ต้องมั่นใจในการถามคำถามที่อาจจะไม่มีคำตอบเสมอไป โดยแสดงออกถึงการเปิดกว้างทางความคิด ขวนคิดขวนสงสัย เพื่อช่วยให้ผู้บริหารคิดต่างไปจากเดิมได้

HRBP เก่งๆหลายคนมักจะย้ำเสมอว่า การโค้ช (Coaching) ไม่ใช่การบอกคำตอบ (Telling) HRBP จะต้องรับฟัง เลือกตอบกลับอย่างมีชั้นเชิง และช่วยให้ผู้บริหารคิดหาคำตอบและตัดสินใจด้วยตัวเอง “ในฐานะโค้ช คุณต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา แต่ไม่ใช่คนที่บอกคนอื่นว่าต้องทำอะไร หรือเป็น ‘กูรูที่รู้ทุกเรื่อง (know-it-all)’ คุณจะไม่บรรลุภารกิจแน่หากเป็นแค่ ‘คนบอก’” และตามที่ HRBP ท่านหนึ่งเคยพูดไว้ว่า “ถ้า HR ต้องกลายเป็นคนตัดสินใจแทน แปลว่าเรากำลังเดินถอยหลัง และไม่ต่างอะไรกับการเป็นตำรวจในองค์กร”

การโค้ชผู้บริหารเพื่อเพิ่มความสามารถส่วนตัว หรือเพื่อให้เข้าใจต้นเหตุที่องค์กรไม่ก้าวหน้านั้นมีมูลค่ามหาศาล ดังที่ HRBP อันดับต้น ๆ เคยแบ่งปันไว้ว่า “ถ้าคุณทำถูกวิธีจริง คุณต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับทุกคนในองค์กรได้ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้นำเป็นโค้ชสำหรับลูกทีม ซึ่งนี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการดึงศักยภาพออกมา”

1. Dave Ulrich, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, 1997
2. Kincentric, “Next HR,” 2020
3. Part 1: The Ascent of the HR Business Partner—Critical Differentiators of Top HRBPs Part 2: Preparing to Rise Up—How HR Business Partners Can Navigate Their Career and Position Themselves for Success
Part 3: Realizing The Value—How CHROs Implement and Evolve the HR Business Partner Function to Maximize Business Impact

2 สิ่งสำคัญที่ทำให้ HR Business Partner ชั้นนำแตกต่างจากทั่วไป
The HRBP (R)Evolution Whitepaper Series: Part I

Differentiator #2: มองตนเองเป็นผู้นำธุรกิจ มากกว่า HR

“ในที่ประชุมผู้บริหารต้องการฟังมุมมองทางธุรกิจจากฉัน ไม่ใช่แค่เฉพาะเรื่องคน”

—Kristen McQuaid (Biogen)

HRBP ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มองว่าตัวเองเป็นแค่ผู้ช่วยอีกต่อไป แต่เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ซึ่งจะต้องรู้จักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแสดงให้เห็นแง่มุมใหม่ๆ โดยใช้ความเชี่ยวชาญนี้ขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ เหมือนที่ HRBP ท่านหนึ่งกล่าวไว้ “คุณคือผู้บริหารธุรกิจ และความรู้ HR เป็นเพียงเครื่องมือหลักที่คุณใช้เพื่อสนับสนุนธุรกิจ”

ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ HRBP ชำนาญไม่เพียงแต่เข้าใจธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมองตัวเองว่าเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับความสำเร็จของธุรกิจ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างคนและธุรกิจ เมื่อรู้แบบนี้จึงเสนอวิธีการที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจผ่านคน ซึ่งการจะทำแบบนี้ได้ต้องอาศัยการสร้างความสำเร็จที่เชื่อถือกับผู้บริหาร เพื่อไม่ให้ถูกมองว่าเป็น “HR” ในห้องประชุม เพื่อให้บทบาทและเป้าหมายชัดเจนที่สุด และแสดงให้เห็นผู้บริหารอื่นๆ เห็นถึงคุณค่าที่ HRBP จะมอบให้และสมควรอยู่ในการประชุมทางธุรกิจนี้

ความคาดหวังนี้อาจดูเหมือนเพียงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติสำหรับ HRBP แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะยังต้องสร้างสมดุลระหว่าง HR กับมุมมองทางธุรกิจอย่างชาญฉลาดอีกด้วย ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งให้ข้อสังเกตไว้ว่า “HRBP มักหลงทางไปกับการเรียนการสอน หรือแม้แต่วางตรวจสอบความแม่นยำของเครื่องมือ แต่ไม่ได้ดูว่าใช้ได้จริงและนำไปใช้ให้เกิดผลจริง” ผู้บริหารอีกรายแนะนำผู้ที่ยากจะเป็น HRBP แห่งอนาคตว่า “อย่าเป็น ‘HR’ ที่เคร่งครัดในแนวทางของตัวเอง บังคับใช้สิ่งที่คุณคิดว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (HR Best Practice) เพียงเพราะคิดว่าเป็นสิ่งที่ธุรกิจควรทำเพราะคุณถูกเสมอ”

Differentiator #3: เป็นตัวเชื่อม ระหว่างธุรกิจและ HR

“HRBP ที่เก่งจะรู้วิธีเชื่อมโยงและปิดช่องว่างระหว่างความต้องการทางธุรกิจและโซลูชันของ HR ในท้ายที่สุด”

—Robert Micera (United Health Services)

ในขณะที่ HRBP ชำนาญคิดว่าตนเองเป็น “นักธุรกิจ” ก็ยังมีบทบาทพิเศษในการเป็นสะพานเชื่อมระหว่างธุรกิจกับ “ทีม HR อื่นๆ” ต้องแปลงโจทย์ทางธุรกิจให้เป็นโจทย์เรื่องคน เพื่อไปสร้างโซลูชันด้านบุคคลแบบบูรณาการที่ขับเคลื่อนบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจไปพร้อมกัน

หากจะทำให้ได้ดี HRBP ไม่เพียงแต่จะต้องฝังตัวอยู่ในธุรกิจ แต่ยังต้องร่วมมือใกล้ชิดกับทีมทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ (HR COEs) และทีมปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล (HR Operations) ในการพูดคุยกับผู้บริหาร HRBP ได้ให้แง่คิดว่า “ทีม HR อื่นๆ” ถือเป็นหนึ่งในสามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ HRBP ต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ อย่างที่ผู้บริหาร HRBP ท่านหนึ่งกล่าวว่า “HRBP ต้องไม่ประมาท และเห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและพาร์ทเนอร์อื่นๆ ด้วย”

HRBP ยังต้องป้อนข้อมูลด้าน HR ที่จำเป็นให้กับผู้นำทางธุรกิจ แม้ว่าจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร แต่ HRBP ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในทุกเรื่องของ HR ควรมั่นใจที่จะยอมรับและมั่นใจไม่มีอะไรผิด ดังที่ HRBP ชำนาญท่านหนึ่งบอกว่า “คุณต้องฟังพาทหน่วยงาน HR ของคุณ...การเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมมาช่วยแก้ปัญหา สำคัญกว่าการลงมือทำทุกอย่างด้วยตัวเอง”

การเป็น HRBP ที่ดีนั้นไม่่ง่าย เพราะต้องรักษาสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และ HR ผู้บริหารรายหนึ่งได้เคยเปรียบเทียบไว้ว่า “เหมือนกับการเดินม้า—ไปข้างหน้าสองก้าว ถอยหลังหนึ่งก้าว...จากนั้นก็รีบไปยังห้องบอลรูม และเปลี่ยนไปเดินแนวคันทรี่แทน” สุดท้ายก็ต้องโฟกัสที่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดหรือถูกต้องสำหรับทุกคน

Differentiator #4: มีความกล้า

“ความสามารถในการนำเสนอประเด็นที่ไม่มีใครพูดถึงมาก่อน เป็นความต่างระหว่าง HRBP อันดับต้นๆ กับคนที่เหลือ ซึ่งจาก มุมธุรกิจ ถือเป็นเพียงคนรับคำสั่งเท่านั้น

—Amy Smith (CDK Global, Inc.)

สิ่งหนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่าเป็นตัวสร้างความแตกต่างสำคัญสำหรับ HRBP ที่ประสบความสำเร็จ คือกล้าที่จะ “ปฏิเสธ” ตรงไปตรงมา และกล้าเสนอมุมมองอย่างเปิดเผย

ความกล้าในการผลักดันให้ผู้มีทัศนคติอย่างมีประสิทธิภาพ และความกล้าตัดสินใจเมื่อต้องจัดการกับ “สิ่งที่ไม่ชัดเจน” ดังที่ HRBP ท่านหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่า “นี่เป็นหนึ่งในสามทักษะ อันดับต้น ๆ ที่ช่วยให้ HRBP ก้าวข้ามจากการเป็นผู้ปฏิบัติงาน ไปเป็นผู้บริหาร HRBP”

บทบาทของ HRBP ไม่ใช่ผู้รับคำสั่ง HRBP ที่ประสบความสำเร็จ ต้องบริหารความคาดหวังที่ถูกต้องกับผู้บริหารถึงสิ่งที่จะทำและ จะไม่ทำ และเลิกคิดว่าการทำให้ผู้บริหารรู้สึกพึงพอใจได้เป็น ตัวชี้วัดความสำเร็จ HRBP ชื่นนำบอกว่า “ถ้ามันแต่กังวล เกี่ยวกับการทำให้ผู้บริหารมีความสุขตลอดเวลา แสดงว่าฉันไม่ ซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือองค์กร” นอกจากนี้ HRBP ยังต้องกล้ายืนหยัดต่อความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนมุมมองเพื่อขับเคลื่อน ผลลัพธ์ที่ถูกต้องสำหรับธุรกิจ แม้ว่าจะไม่มีคำตอบทั้งหมด แต่ก็ ต้องสามารถผลักดันความคิดของผู้บริหารได้เมื่อจำเป็น

การแสดงความกล้านี้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่จำเป็นต้องเริ่ม พื้นฐาน ที่สำคัญคือการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้บริหาร ทำให้เชื่อว่า คุณจะคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของแต่ละฝ่ายอยู่เสมอ มีคำพูด หนึ่งที่สรุปประเด็นนี้ไว้ได้ดี “การเป็น ‘ตัวปัญหาที่น่าเชื่อถือ’ คุณต้องได้รับความไว้วางใจ และต้องแสดงให้เห็นว่า คุณ เชื่อถือได้ คนเราไม่สามารถจะแสดงออกว่ากล้าได้ หากไม่มี ใครเชื่อใจ”

Differentiator #5: เป็นแบบอย่างของการ ปรับตัวและยืดหยุ่น

“สถานที่ทำงานเป็นสภาพแวดล้อมที่มีชั้นลง ดังนั้นคุณต้อง คำนึงกับความไม่แน่นอน สร้างสรรค์และลองผิดลองถูก เรียนรู้ และปรับเปลี่ยน”

—Krisanne Pook (BASF)

ประสบการณ์ในปีที่ผ่านมาได้ตอกย้ำถึงความสำคัญของการ ปรับตัว ตั้งแต่การนำทีมข้ามสายงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทางธุรกิจ ไปจนถึงการปรับโฟกัสใหม่ของงาน HR (ซ้ำแล้วซ้ำ เล่า) นี่คือการเป็นจริงรูปแบบใหม่ที่องค์กรกำลังเผชิญ

HRBP ชื่นนำท่านหนึ่งอธิบายว่า มันคือการจัดลำดับความสำคัญ ต่างๆ ให้สมดุลอยู่เสมอ และทำความเข้าใจกับความไม่ชัดเจน “ไม่มีคำว่าใช่หรือไม่ใช่อีกต่อไป ในบางสายงานอาจมีความ ชัดเจนว่าอะไรถูกหรือผิด (black and white) แต่ไม่ใช่สำหรับงาน HR ฉันมั่นใจว่าสถานการณ์ต่างๆ เป็นสีเทา (grey area) เพราะมี ความรู้สึก ความขัดแย้ง และความละเอียดอ่อน การที่ฉันเข้าใจ และเอาความรู้สึกหรืออารมณ์ออก มันช่วยฉันในการเป็น HRBP และหาข้อเท็จจริงและผลกระทบในสถานการณ์ที่หลากหลายได้”



นอกเหนือจากการปรับสมดุลและการจัดการสิ่งที่ไม่แน่นอน แนวทางของ HRBP ในการแก้ปัญหาจะต้องคล่องตัว HRBP หลายคนบอกว่าคุณต้องเปิดใจและเริ่มต้นด้วยการฟังและเรียนรู้ ก่อนที่จะกระโดดลงไปแก้ปัญหา การแก้ปัญหาต้องมีพื้นฐานมา จากความเข้าใจในธุรกิจและความต้องการของพนักงาน จำไว้ว่า ไม่มีทางแก้ไขเพียงอย่างเดียวที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน และ เตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัว

ในขณะที่ HRBP ชื่นนำช่วยให้ธุรกิจด้วยการเปลี่ยนเชื่อเดิมๆ ช่วยให้องค์กรมีความไว้วางใจและปรับตัวได้มากขึ้นนั้น การเป็น แบบอย่างของการปรับตัวและยืดหยุ่นนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ของ HRBP

Differentiator #6: เล่าความจริงให้ กลายเป็นแรงบันดาลใจ

“ถ้าเราไม่นำข้อมูลและข้อเท็จจริงมาสื่อสาร จะวัดมูลค่าของงาน HR ได้อย่างไร? เพราะเราไม่ได้พูดภาษาเดียวกับธุรกิจ!”

—Amanda Evans (Greene Tweed)

คำพูดคือพลัง ความสามารถในการเล่าเรื่องราวที่ดีที่ช่วยกระตุ้น และเปลี่ยนแปลงความรู้สึกและความคิดของผู้คน ได้กลายเป็น ทักษะทางธุรกิจที่สำคัญ และ HRBP ชั้นนำต่างก็เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และใช้ข้อมูลเพื่อให้ ข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารคน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ HRBP จะมอบคุณค่าให้กับผู้บริหารธุรกิจ

HRBP ชั้นนำท่านหนึ่งบอกว่า “พนักงานแสดงความคิดเห็นที่ดั่ง ขึ้นและบ่อน้ำขึ้นจากการมีโซเชียลมีเดียที่เข้าถึงได้จากทุกที่ คำนิยมและวัฒนธรรมขององค์กรกำลังได้รับการทดสอบอยู่เป็นประจำ ความจริงเกี่ยวกับบริษัทและผู้บริหารถูกนำมาเปิดเผย มากขึ้น และไม่มีเครือข่ายความปลอดภัยสำหรับบริษัทอีกต่อไป นี่คือนสิ่งที่ต้องเจอ

เมื่อมีคำติชม/คำวิจารณ์โดยตรงจากพนักงาน ลูกค้า คณะกรรมการ และนักลงทุน บทบาทของ HRBP คือการช่วยให้ผู้นำเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย เป็นงานของเราที่จะช่วยให้พวกเขาเข้าใจว่า ทำไมมันถึงสำคัญ”

HRBP ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดจะปรับแต่งเรื่องราวที่ให้ เข้ากับกับบริบทขององค์กร ผู้บริหาร และพนักงานอย่างชาญฉลาด ตามที่ HRBP ได้แลกเปลี่ยนไว้ว่า “เพื่อให้น่าเชื่อถือ เรื่องราวของคุณไม่สามารถใช้แค่ความรู้สึกและอารมณ์ได้ แต่ต้องมีข้อมูล แสดงให้เห็นว่าคุณรู้จักธุรกิจ เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจความต้องการของแต่ละคนมากพอ เมื่อรวมทั้งหมดนี้ เข้าด้วยกัน คุณก็จะได้รับความเชื่อถือ เพราะว่าคุณกำลังพูดใน ฐานะคนที่อยู่ในธุรกิจนี้ ไม่ใช่คนนอกที่กำลังพูดเกี่ยวกับธุรกิจนี้

จากทั้งคำพูดและการกระทำ HRBP ต้องนำเสนอข้อเท็จจริง ยืนหยัดและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนทั้งการเปลี่ยนผ่าน และการพัฒนาไปอีกระดับ

1
เป็นโค้ชที่ดีให้
ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจ

2
เป็นผู้นำธุรกิจ
มากกว่า HR

3
เป็นตัวเชื่อม
ระหว่างธุรกิจ
และ HR

HRBP ที่มี Differentiator ทั้ง 6 อย่างนี้ผ่านประสบการณ์ทำงานมานาน และหลากหลายสาขาวิชาชีพ ทั้งในสายธุรกิจและสาย HR ในบทความถัดไป เราจะมาดูว่าพวกเขาใช้วิธีพัฒนาความก้าวหน้าในงาน และพัฒนาตัวเองอย่างไรเพื่อจะมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน

Differentiators

4
มีความกล้า

5
เป็นแบบอย่าง
ปรับตัวและยืดหยุ่น

6
เล่าความจริงให้
เป็นแรงบันดาลใจ

Contacts

Oliver Manalac

HR & Talent
Advisory Senior
Consultant
oliver.manalac@kincentric.com
[m. 1.332.600.7857](tel:1.332.600.7857)

Trisha Rajshekhar

HR & Talent
Advisory Senior
Consultant
trisha.rajshekhar@kincentric.com
[1.312.241.3291](tel:1.312.241.3291)

Jennifer G. Wich

Partner
HR & Talent Advisory
Managing Director
jenny.wich@kincentric.com
[m. 1.832.515.1424](tel:1.832.515.1424)

Tom Friedrich

Partner
HR & Talent Advisory
Managing Director
tom.friedrich@kincentric.com
[m. 1.708.689.9383](tel:1.708.689.9383)

Jill Kissack

Partner
HR & Talent Advisory
Americas Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com
[1.269.363.9222](tel:1.269.363.9222)

Michael Martin

Partner
HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com
[1.646.279.9537](tel:1.646.279.9537)

[Contact us](#) to talk about how we can help.

About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, helps organizations unlock the power of people and teams to ignite change and drive better business results. With decades of experience and specialist expertise in areas such as culture; employee engagement; leadership assessment and development; HR and talent advisory; and diversity, equity and inclusion, we use data-driven insights to architect solutions that add value, enhance agility and increase organizational effectiveness. For more information, visit kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@kincentric.com.