

HR & TALENT ADVISORY

เตรียมพร้อมสำหรับก้าวใหม่:
วิธีที่ HR Business Partner
จะสร้างจุดยืนให้ตนเองและ
วางแผนความก้าวหน้า
สู่ความสำเร็จ

The HRBP (R)Evolution Whitepaper
Series: Part II

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

ในช่วงกลางปี 2021 คินเซนทริกได้สัมภาษณ์ HRBP ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจากองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จัดทำเป็นบทความชุดหนึ่งเกี่ยวกับ วิวัฒนาการ "HRBP (R)" โดยในบทความแรก เราได้พูดถึงสิ่งที่ทำให้ HRBP มีอาชีพต่างจาก คนทั่วไป 6 อย่าง และถึงแม้ว่าจะไม่มีเส้นทางสู่ ความสำเร็จที่ "ถูกต้อง" แต่เราพบเส้นทางลับที่ HRBP ชื่อนำล้นผ่านมาเหมือนๆ กัน ในบทความที่สองในซีรีส์สามตอนนี้ จึงจะขอ นำเสนอ 6 เส้นทางสำคัญที่ HRBP ควรเดิน เพื่อ วางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพและกำหนด จุดยืนของตัวเองที่จะพาไปสู่ความสำเร็จใน นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคที่ HRBP ชื่อนำเหล่านี้ ใช้เตรียมพร้อมรับความท้าทายอีกด้วย



จากการพูดคุยกับ HRBP ชื่อนำเหล่านี้และการ สืบค้นความคิดเห็นฉบับย่อ ซึ่งครอบคลุมหัวข้อ ต่างๆ เช่น หน้าที่และความรับผิดชอบ ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา ความรู้และ ความสามารถด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้เกี่ยวข้อง บทบาท และความสามารถของ HRBP ที่เพิ่มเข้ามา และอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดที่เคยผ่านมาจนถึง ปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว คินเซนทริกได้ รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูล นำมาสรุปเป็น กิจกรรมหกอย่างที่ต้องทำ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในบทบาท HRBP

Take Action #1: รู้จักจุดเริ่มต้น

เราถาม HRBP ให้อธิบายสถานการณ์¹ ของบทบาทที่ทำอยู่ทั้งหมดในตอนเริ่มต้นจุดที่อยู่ในปัจจุบัน

จุดเริ่มต้นของคุณในบทบาทนี้ในองค์กร

BUILD A FOUNDATION	DRIVE VALUE	BE A PARTNER
50%	33%	17%

จุดที่คุณอยู่ในตอนนี้

BUILD A FOUNDATION	DRIVE VALUE	BE A PARTNER
25%	42%	33%

คุณอยู่ในบทบาทนี้มานานแค่ไหนแล้ว?

	%
< 1 ปี	22%
1 ถึง 3 ปี	39%
3 ถึง 5 ปี	13%
> 5 ปี	26%

การรู้ถึง "ระดับความพร้อมของระบบ HR (HR Maturity)" ขององค์กรเมื่อต้องเข้ารับตำแหน่งเป็น HRBP เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งการพัฒนาอาจต้องใช้เวลายาวนานหลายปีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจนถึงจุดที่เป็นคู่คิดได้

ใช้เวลาเรียนรู้ธุรกิจ อ่าน เรียน ถาม จดบันทึก เพื่อให้สามารถคุยธุรกิจที่คุณกำลังผลักดันอยู่ได้จริงและเป็นรูปธรรม ถ้าทำไม่ได้ คุณจะไม่มีได้รับการเชื่อถือ

— Kristen McQuaid (Biogen)

“ระดับความพร้อมของ HR” ของแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกัน และ HRBP ที่เก่งจะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจกับองค์กรก่อนเริ่มลงมือทำงาน ตามที่ HRBP ท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า “อย่าเริ่มทำงานโดยไม่รู้ว่าคุณกำลังทำงานกับใคร” HRBP เก่งๆ มักวิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อทำความเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้ง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ผู้บริหาร มุมมองที่คนมีต่อ HR และงานที่ HRBP กำลังทำอยู่ HRBP อีกแห่งสรุปเอาไว้ค่อนข้างดีว่า “เข้ามาแล้วต้องซิงสาย ชยันถามคำถามเพื่อทำความเข้าใจกับธุรกิจนี้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะกับหน่วยงานใหม่ที่ HRBP จะต้องทำงานด้วย จะต้องทำให้มั่นใจได้ว่า HRBP รู้จักธุรกิจดีพอและรู้ว่าธุรกิจต้องการอะไร” ซึ่งความเข้าใจในเชิงนี้จะทำให้ HRBP รู้ถึงบทบาทของตัวเองว่าจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือ (ปูพื้นฐาน - Build a Foundation) หรือ ต้องสร้างคอนเนคชันของ HR (ขับเคลื่อนผลลัพธ์ - Drive Value) หรือต้องให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์และชี้นำความคิด (เป็นคู่คิด - Be a Partner)

เมื่อเข้าใจองค์กรเพียงพอแล้วเท่านั้น HRBP ที่เก่งๆ จึงจะเริ่มทำงานจากจุดที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ทำงานจากจุดที่มีความต้องการและเชื่อมโยงงานต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันก็แสดงความสามารถเป็นคู่คิดคนสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการสร้างคุณค่าให้องค์กร สุดท้ายแล้ว HRBP ต้องรู้ว่าผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholder) คนสำคัญเป็นใครบ้าง ควรเอาตัวเองเข้าไปอยู่ที่ไหน และควรทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย HRBP อีกท่านหนึ่งให้มุมมองว่า “ไม่มีอะไรทำให้คนผิดหวังได้เท่ากับการที่ไปหา HRBP แล้วได้รับโซลูชันที่ไม่ตอบโจทย์ เพราะไม่เข้าใจองค์กรดีพอ ซึ่งสิ่งนี้จะไม่เกิดกับ HR Business Partner ตัวจริง!”

ท้ายที่สุดแล้ว HRBP ที่เก่งจะรู้ดีว่าการมีจุดยืนของตัวเองที่สามารถส่งมอบคุณค่าสูงสุดได้จำเป็นต้องใช้เวลาและความอดทน HRBP อันดับต้น ๆ ประมาณ 39% ที่เราสำรวจกล่าวว่าใช้เวลา 1-3 ปีตั้งแต่เข้าสู่เส้นทางนี้จนถึงปัจจุบัน และอีกหนึ่งในสาม (26%) ต้องใช้เวลากว่า 5 ปี

1. Build a Foundation (ปูพื้นฐาน): จัดตั้งหน่วยงาน HRBP ที่เพิ่งฟื้นฟูใหม่อีกครั้ง หรือกำลังเพิ่งเริ่มจัดตั้ง โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความน่าเชื่อถือในองค์กร และฝังธุรกิจยังไม่เข้าใจบทบาทและคุณค่าของ HRBP
 Drive Value (ขับเคลื่อนผลลัพธ์): HRBP ได้เข้าไปอยู่ในการประชุมผู้บริหาร แต่ฝังธุรกิจต้องการให้ส่งมอบคุณค่ามากกว่านี้ คาดหวังให้ HRBP แก้ปัญหาเรื่องคนที่สำคัญและเป็นสื่อกลางไปยัง HR ด้านอื่นๆ ทำให้ HRBP ถูกจับตามองอย่างใกล้ชิดที่จะส่งมอบความสำเร็จให้องค์กร
 Be a Partner (เป็นคู่คิด): HRBP เป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้นำคาดหวังให้ HRBP อยู่ข้างๆ เพื่อให้คำแนะนำและคำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาเรื่องคนที่เร่งด่วนที่สุด กลยุทธ์เรื่องทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนอัตรากำลัง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการนำเสนอประเด็นใหม่ๆ เรื่องบุคลากร ซึ่งเป็นขอบเขตและคุณค่าของ HRBP ที่มีต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ

Take Action #2: แปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการบริหารคน

เมื่อ HRBP ชี้นำพูดถึงองค์ความรู้ด้าน HR ที่สำคัญที่ต้องมีทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ปัจจุบัน	อนาคต
Business & HR Strategy: 83%	Business & HR Strategy: 74%
Culture & Organizational Health: 57%	Diversity, Equity & Inclusion: 57%
Organization Effectiveness: 52%	Workforce Transformation: 52%
Talent Management: 48%	HR & Data Analytics: 52%
Diversity, Equity & Inclusion: 35%	Organization Effectiveness: 48%

ไม่ว่าจะเพื่อตอบโจทย์ความต้องการในปัจจุบันหรืออนาคต ก็ชัดเจนว่า HRBP ต้องใช้เวลาและความตั้งใจในการทำกลยุทธ์ HR ให้สอดคล้องกับธุรกิจ กลั่นออกมาเป็นโซลูชันที่สร้าง “ประสบการณ์ของพนักงาน” ที่เหมาะสม

HRBP จะต้องเข้าใจกลยุทธ์ทางธุรกิจและวางแผนบริหารจัดการบุคลากรที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้น
— Kathryn Perera (Moody's)

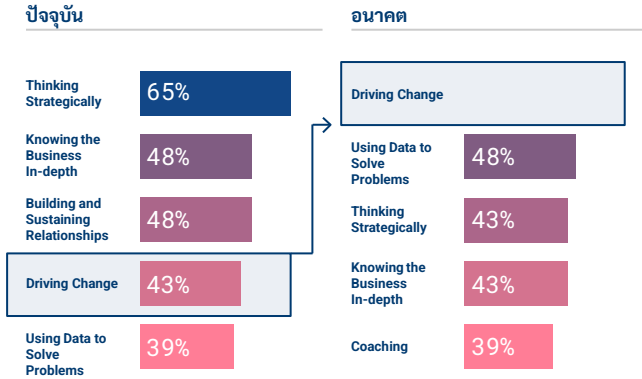
การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจและทรัพยากรบุคคลสำคัญสำหรับ HRBP มาโดยตลอด คนส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมการสำรวจประมาณ 83% (สำหรับปัจจุบัน) และ 74% (สำหรับอนาคต) ระบุว่าเป็นหนึ่งในองค์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลอันดับแรกๆที่ต้องมี แต่หลังจากทำการศึกษาลึกลงไปอีกก็พบว่า HRBP เหล่านี้มีสติมากกว่าแค่การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความรู้ของ HR แต่ต้องรู้จักถอดรหัสสิ่งเหล่านี้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางแก้ไข ปัญหาที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งจะทำให้ “ประสบการณ์ของพนักงาน (employee eXperience)” เป็นอย่างที่เราจะเป็น เหมือนที่ HRBP ท่านหนึ่งกล่าวว่า “การทบทวนประสบการณ์ของพนักงานจะกลายเป็นชุดทักษะที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มศักยภาพของคนรุ่นใหม่ สถานที่ทำงานรูปแบบใหม่ และแนวคิดใหม่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร” ซึ่งสมเหตุสมผลมากเพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร HRBP ที่เก่งจึงเป็นคนในองค์กรที่จะสามารถแปลงกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและคอยทบทวนประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจากองค์กรอยู่เสมอ”

นอกจากนี้ จากการพูดคุยกับ HRBP ยังได้เรียนรู้ว่า “การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงาน” นั้นต้องการ HRBP ที่เก่งพอที่จะเป็นผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leader)² ซึ่งต้องรู้ความต้องการของความสามารถของพนักงานด้วยการรับฟังและทำความเข้าใจว่า แต่ละเหตุการณ์ใดที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานจริงๆ และในฐานะผู้นำแบบรับใช้ จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารบุคคลเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมความหลากหลาย ความเสมอภาค และการอยู่ร่วมกันในองค์กร การเตรียมพนักงานให้พร้อมสำหรับอนาคต เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร หรือแม้แต่ส่งเสริมวัฒนธรรมในองค์กรที่ดี (ซึ่งเป็นชุดความรู้ด้าน HR อันดับต้น ๆ ที่ให้ความสำคัญในการสำรวจครั้งนี้) HRBP อีกแห่งให้คำแนะนำว่า “ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงานเพื่อสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งหลายครั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลับเป็นผู้ที่ขวางทางเอง ตัดสินใจจากมุมมองของ HR และจัดลำดับความสำคัญของงาน HR ที่ท้ายที่สุดแล้วไม่ได้สำคัญต่อพนักงาน”

2. Servant Leadership (ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้) คือปรัชญาการเป็นผู้นำที่มีเป้าหมายเพื่อรับใช้ ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเดิมๆที่ให้ความสำคัญกับการเติบโตของบริษัทหรือองค์กร ผู้นำแบบรับใช้จะกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานเป็นอันดับแรก และช่วยให้บุคลากรพัฒนาและปฏิบัติงานของตนเองให้ดีที่สุด ความเป็นผู้นำแบบรับใช้จะเปลี่ยนบรรทัดฐานเดิม โดยให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก

Take Action #3: เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อ HRBP ชั้นนำพูดถึงขีดความสามารถที่สำคัญที่ต้องมีทั้งในปัจจุบันและในอนาคต



HRBP มีอาชีพจะรู้ดีว่าการเปลี่ยนแปลง (และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง) นั้นเป็นสิ่งสำคัญมาตลอดและจะยิ่งสำคัญมากขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องการภาวะผู้นำและความสามารถในการปรับตัวอย่างมาก

งานของเราคือวิทยาศาสตร์และไม่ใช่ 'ความรู้สึก' HRBP ต้องรู้ว่าอะไรเปลี่ยนไปและต้องปรับตัว
— Sunny Sharma (PMI)

HRBP ชั้นนำส่วนใหญ่ที่เราเก็บข้อมูลด้วยได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีความยืดหยุ่น เพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในความเป็นจริง สำหรับหลายคน ความสามารถในการปรับตัวและจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้ก้าวหน้าในงาน HRBP คนหนึ่งกล่าวว่า "ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงควรไปด้วยกันกับ HRBP" ในขณะที่อีกคนกล่าวว่า "การจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่การมีวิธีการเดียวแล้วใช้กับทุกเรื่อง มันใหญ่และซับซ้อนกว่านั้น HRBPs ต้องพยายามปรับมุมมอง" จึงไม่น่าแปลกใจที่การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงถือเป็นขีดความสามารถแห่งอนาคตที่สำคัญอันดับ 1 สำหรับบรรดา HRBP อันดับต้นๆ ที่เราสำรวจ โดยขยับจากประมาณ 43% (ปัจจุบัน) เป็นประมาณ 52% (ในอนาคต)

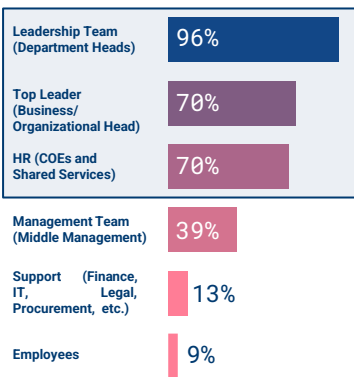
ความเหมือนอีกอย่างที่น่าสนใจที่พบในกลุ่ม HRBP ชั้นนำ เพื่อพัฒนาตัวเองให้ "เชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลง" คือมักจะเคยมีโอกาสมุนเวียนงาน (Rotation) ในสาย HR และ/หรือในสายธุรกิจมาก่อนในการทำงาน HRBP ชั้นนำชี้ให้เห็นว่า "ด้วยบทบาทที่หลากหลายในสายงาน HR ในช่วงที่เริ่มทำงาน ทั้งในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Centers of Expertise : COE) และการบริการส่วนกลาง (Shared Services) ทำให้ฉันสามารถก้าวขึ้นไปเป็น HRBP ที่รู้กว้างได้ และ HRBP อันดับต้น ๆ บางคนถึงกับตั้งใจพาตัวเองเข้าไปอยู่ในสายธุรกิจ เพื่อให้ "เข้าใจโลกธุรกิจ เป็นหนึ่งเดียวกับธุรกิจ และเรียนรู้ความต้องการของผู้บริหารธุรกิจ การมีส่วนร่วมนี้ทำให้ฉันประสบความสำเร็จและเป็นบันไดในการสร้างความน่าเชื่อถือในอนาคตในฐานะ HRBP ของธุรกิจ"

เราพบว่า HRBP มือโปรจะทราบดีว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และต้องเตรียมตัวรับมือ ซึ่งการเตรียมพร้อมหมายถึงไม่หยุดนิ่งและสะสมประสบการณ์ไว้หลายๆแบบ HRBP มืออาชีพจะมีความสามารถและพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เชี่ยวชาญ และยืดหยุ่นในวิธีการ เพื่อก้าวสู่ขั้นเป็น HRBP อันดับต้นๆ ของวงการดังที่มีท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า "การที่ธุรกิจและผู้บริหารเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ฟังพาได้ และสนับสนุนพฤติกรรมและความคิดที่ถูกต้อง"

Take Action #4: สร้างและรักษาความสัมพันธ์ อย่างมีเป้าหมาย

เมื่อ HRBP ชี้นำพูดถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดที่ต้องสร้างในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด



เพื่อที่จะรู้จักกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากที่สุด HRBP ต้องเลือกสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ทั้งในฝั่งธุรกิจและภายในฝั่ง HR ด้วยกันเอง เพื่อให้สุดท้ายสามารถมีจุดยืนที่ชัดเจน และสามารถทำภารกิจให้สำเร็จโดยใช้เครือข่ายความสัมพันธ์อย่างชาญฉลาด

จะดูว่าคุณเก่งขนาดไหนก็วัดได้จากผู้ที่อยู่รอบตัว ในที่นี้ได้แก่ผู้บริหารฝั่งธุรกิจ เพราะงานนี้ไม่สามารถลงมือทำให้สำเร็จได้ด้วยตัวเอง หากไม่สามารถบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนสำคัญได้ดีพอแล้วละก็ ไอเดียและโปรเจกต์ของคุณก็就会被แขวนอยู่บนกิ่งไม้และไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ใดๆ

— Atul Gaur (L'Oréal)

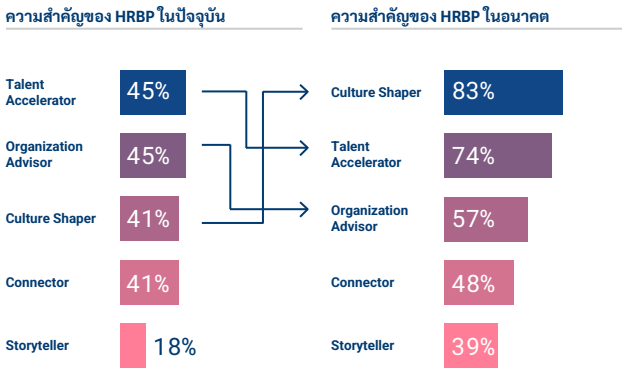
ในการสำรวจและพูดคุยกับ HRBP ชี้นำ ผู้บริหารระดับสูงที่เก่งๆ พนักงาน และ HR (COEs and Shared Services) สามารถกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด พบว่า HRBP ที่ประสบความสำเร็จต้องเลือกสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างมีเป้าหมาย ดังที่ HRBP มือโปรท่านหนึ่งกล่าวว่า “คุณไม่สามารถทำอะไรเองได้เว้นแต่จะสร้างความสัมพันธ์และได้รับความไว้วางใจในระดับผู้บริหารสูงสุดคือการสร้างความเชื่อใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ” และ HRBP ระดับแนวหน้าอีกรายกล่าวว่า “หากคุณเป็นเพื่อนคู่คิดสำหรับผู้บริหารระดับสูงแล้วละก็ แสดงว่าคุณกำลังมีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อคนทั้งหมดขององค์กรไปด้วย”

เราพบว่า HRBP ชี้นำจะเข้าใจความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนนี้ รู้ว่าการสร้าง เสาะหา และรักษาความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ นั้นสำคัญขนาดไหน ไม่ว่าจะมาจากฝั่งธุรกิจหรือส่วนอื่นๆ ของ HR ไม่ว่าจะป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร HRBP ที่เก่งจะรู้ดีว่าเมื่อไรและอย่างไรที่จะใช้ประโยชน์จากคอนเนกชันในทุกฝ่าย รู้จักติดต่อคนที่ใช่ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อทำงานด้านคนให้สำเร็จ และไปถึงเป้าหมายทางธุรกิจที่เป็นผลที่ตามมาอย่างที่ต้องการ HRBP คนหนึ่งแลกเปลี่ยนมุมมองไว้ว่า “ในขณะที่ HRBP เลักระชับความสัมพันธ์กับคนทั้งองค์กร รวมถึงในฝั่งธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็กำลังแผ่ขยายผลกระทบของงาน HR ให้กว้างขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญของงาน HRBP เชิงกลยุทธ์”

การสร้างความสัมพันธ์อย่างมีเป้าหมายเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้อบรมเป้าหมาย เป็นเครื่องมือสำหรับ HRBP ในการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ และนำผู้อื่น และบรรลุภารกิจในตอนจบ หากไม่ลงมือทำ HRBP อันดับต้น ๆ คนหนึ่งกล่าวว่า HR นั้นถูกลิ้มในมุมมองของความเป็นมนุษย์และทำให้ HRBP ไม่สามารถส่งมอบคุณค่าตามที่สัญญาไว้ได้ ซึ่งสรุปด้วยคำพูดที่ว่า “คนที่คุณทำงานด้วยต้องเห็นคุณเป็น ‘มนุษย์’ ซึ่งต้องสร้างความสัมพันธ์ด้วย เพื่อให้พวกเขา รู้ว่าคุณมีตัวตนจริง และสามารถบรรลุ สร้างงานและขับเคลื่อนผลลัพธ์ในสิ่งต่าง ๆ ได้ ไม่ใช่แค่คนที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงและมีหน้าที่นำเสนอข้อมูลองค์กรเท่านั้น”

Take Action #5: ยืดหยุ่นในวิธีการ

เราขอให้ HRBP ชี้นำช่วยระบุบทบาทที่กำลังมาแรงและขีดความสามารถที่ต้องมี แล้วจัดลำดับความสำคัญ



Talent Accelerator: ระบุความต้องการด้านบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในเชิงรุกภายในขอบเขตของธุรกิจ และวางกลยุทธ์ด้านบุคลากรเพื่อปิดช่องว่าง

Organization Advisor: ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรและโซลูชันของ HR ที่ส่งเสริมผลลัพธ์ทางธุรกิจและบุคลากร

Connector: แปลงความต้องการทางธุรกิจให้เป็นโจทย์ที่จะนำไปพัฒนาโซลูชันเรื่องคนแบบบูรณาการ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับช่องทางในการเข้าถึงบริการและทรัพยากรด้านบุคคล

Culture Shaper: ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับทุกคน จัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และส่งเสริมพนักงานให้มีความผูกพันและทำงานอย่างคล่องตัว เพื่อให้ได้รับประสบการณ์เชิงบวก

Storyteller: นำข้อมูลเชิงลึกมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโซลูชันที่มีความเป็นนวัตกรรม และสร้างสรรค์เรื่องราวที่เกี่ยวข้องและนำเสนอสำหรับบุคลากร เพื่อผลักดันให้เกิดการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกสำหรับธุรกิจ

ความคาดหวังที่มีต่อ HRBP ในวันนี้ อาจเปลี่ยนไปในอนาคต เมื่อ HRBP ทราบแบบนี้แล้ว ก็ต้องปรับบทบาทและความสามารถของตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจ

HRBP ต้องเปลี่ยนตามสถานการณ์ตรงหน้าอยู่ตลอดเวลา ต้อง 'สลับหมวก' วันหนึ่งคุณอาจเป็นเพื่อนคู่คิด อีกวันหนึ่งเป็นผู้ควบคุม ดังนั้น ความคล่องแคล่ว ความยืดหยุ่น และความคุ้นเคยกับความไม่ชัดเจน เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องมี

— Amanda Evans (Greene Tweed)

HRBP อันดับต้น ๆ ที่เราพูดคุยด้วยเห็นพ้องกันว่า พวกเขาต้องเจอกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความกำกวม (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity : VUCA) มากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปีที่ผ่านมา HRBP ท่านหนึ่งถึงกับเชื่อว่า "สิ่งนี้จะไม่หายไปและจะมีแต่แยกลง" ในขณะที่อีกท่านมองว่า "ที่ทำงานจะถูกเปลี่ยนแปลง (Disrupt) ด้วยความโปร่งใสที่มาพร้อมกับเทคโนโลยีและโซเชี่ยลมีเดีย"

ด้วยโลกที่มีสภาพแวดล้อมแบบ VUCA ที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ HRBP ชี้นำเหล่านี้เรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยน (revolve : ลองใหม่) และพัฒนา (evolve : วิวัฒนาการ) อย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวให้ผ่านสถานการณ์เหล่านี้ได้สำเร็จ ซึ่งต้องใช้ความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ ยังต้องเข้าใจสถานการณ์และบทบาทที่ต้องทำ และเข้าใจขีดความสามารถที่ต้องมีในบทบาทนั้น ซึ่งได้กลายเป็นทักษะที่จำเป็นในช่วงเวลานั้นๆ ผลการสำรวจสนับสนุนข้อเท็จจริงนี้ ไม่ว่า HRBP กำลังทำอะไรอยู่ในปัจจุบัน ก็อาจไม่เหมือนเดิมในอนาคต HRBP ต้องเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคลหรือต้องจัดการการเปลี่ยนแปลง? ต้องเป็นโค้ชให้ผู้บริหาร หรือต้องคอยดูแลพนักงานกันแน่? ต้องทำหมดนี้พร้อมกัน? HRBP อันดับต้น ๆ แบ่งปันมุมมองของพวกเขาเกี่ยวกับข้อสงสัยนี้ไว้ว่า "HRBP ต้องเปลี่ยนแปลงได้และสร้างความแตกต่าง เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตัวเองอยู่เสมอ"

สิ่งที่เราได้เรียนรู้คือ HRBP ที่เก่งๆ จะเดินไปพร้อมกับจังหวะขององค์กรและเสียงของพนักงานเสมอ แล้วค่อยปรับบทบาทและความสามารถให้ตรงกับความต้องการ จะไม่สามารถยึดติดกับบทบาทและขีดความสามารถได้อย่างใดอย่างหนึ่งแล้วหวังว่าจะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (เพราะจะไม่ใช่แบบนั้น) HRBP อันดับต้น ๆ อีกรายหนึ่งให้นิยามไว้แบบนี้ "HRBP เป็นเหมือนลูกตุ้มที่แกว่งไปมาทำให้บางคนกลัวที่ต้องรับมือ เพราะต้องเร็วและลองผิดลองถูกซ้ำๆ ต้องก้าวไปข้างหน้า แม้ว่าจะเป็นแค่ก้าวเล็ก ๆ แล้วค่อยๆ ปรับตัวไปพร้อมกัน"

Take Action #6: ก้าวข้ามความท้าทาย

เราขอให้ HRBP ชี้นำช่วยระบุอุปสรรคสำคัญที่ต้องเจอในงานนี้ และส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

อุปสรรคสำคัญ



ความท้าทายที่ HRBP ต้องเจอมีรูปแบบและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าจะทำหายและยากเพียงใด สิ่งที่เป็นจริงเสมอคือ HRBP อันดับต้น ๆ ก้าวผ่านมาด้วยการพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นและดียิ่งขึ้นไป

“อย่างลัวที่จะพลาด เดินต่อไป คุณจะสำเร็จในที่สุด”
— Paula Ramirez (Boeing Credit Union)

HRBP ชี้นำจำนวนมากที่เราพูดคุยด้วยบอกว่า การได้รับหน้าที่นี้อาจมีความท้าทายอยู่บ้าง มีอุปสรรคมากมายที่ต้องเอาชนะ ที่น่าสนใจที่เจอบ่อยสำหรับ HRBP ไม่ใช่อุปสรรคที่ต้องเจอ แต่เป็นความกล้าที่จะเลือกอดทนให้ก้าวผ่านมันไป HRBP อันดับต้น ๆ คนหนึ่งกล่าวว่า “คุณต้องเสี่ยง คุณกล้าตัดสินใจ อย่างลัวที่จะ โดนเบรก' เพราะมีความเสี่ยง” HRBP อันดับต้น ๆ อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “ต้องทำงานบนสิ่งที่มีและไม่เป็นอัมพาทเพียงเพราะบางอย่างที่ขาด”

สิ่งที่เราเรียนรู้จากการพูดคุยในครั้งนี้คือ HRBP มีอาชีพจะรู้ดีว่างานนี้ไม่่ง่าย เต็มไปด้วยความท้าทายและอุปสรรค แต่ก็จะไม่ยอมให้สิ่งเหล่านี้ขัดขวาง ลองยืดหยุ่น เลือกที่จะทำให้ดีขึ้นและดีขึ้น ซึ่งอาจลงทุนพัฒนาทักษะของตัวเอง หรือหันกลับมาดูแลสุขภาพในการทำงานของตัวเอง HRBP ท่านหนึ่งให้แง่คิดไว้ว่า “เมื่อไม่มีใครให้พึ่งพา ฉันจะเชื่อวิจารณญาณของตัวเอง ดังนั้นคุณต้องเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ มั่นใจในทักษะและความสามารถของคุณ การที่คุณได้เข้ามาทำงาน HRBP ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ”

นอกจากนี้ ยังพบว่า การเอาชนะความท้าทายและอุปสรรคทำให้ HRBP แข็งแกร่งขึ้น อุปสรรคเหล่านี้เป็นเพียงบันไดไปสู่ความมั่นใจในการทำงานให้ดีที่สุดที่หาไม่ได้ที่ไหน แม้ว่าอาจจะสะดุดล้มบ้างระหว่างทางก็ตาม “ฉันต้องผ่านมันไปให้ได้ ฉันต้องก้าวต่อไปเพราะนั่นเป็นงานของฉัน” HRBP คนหนึ่งพูดอย่างมีพลัง HRBP อีกคนเสริมว่า “แน่นอนว่า บางครั้งสิ่งต่าง ๆ อาจไม่เป็นไปตามใจ แต่เราก็จะถึงเส้นชัยในที่สุด”

จากการพูดคุยกับ HRBP ชั้นนำ เราได้เรียนรู้เส้นทางความก้าวหน้าในงานที่น่าสนใจและแตกต่างกันไปในแต่ละคน ถึงแม้จะมีหนทางมากมาย แต่สิ่งหนึ่งที่ HRBP ที่ประสบความสำเร็จทำเหมือนกัน คือ การพัฒนาตัวเองให้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ

ข้อมูลเชิงลึกที่น่าสนใจอีกอย่างที่เราพบจากการเก็บข้อมูลของเราคือ ไม่มี HRBP คนไหนที่ประสบความสำเร็จโดยไม่มีคนสนับสนุนและไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ ในบทความถัดไปซึ่งในตอนสุดท้าย เราจะพาไปสำรวจสิ่งที่ CHRO ต้องทำ เพื่อจัดระบบสายงาน HRBP ให้ “ตอบโจทย์” และสอดคล้องกับงาน HR อื่นๆ และความต้องการทางธุรกิจ



สิ่งที่ต้องทำ (Actions)

1
รู้จักจุดเริ่มต้น

2
แปลงกลยุทธ์ให้เป็นการบริหารคน

3
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4
สร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างมีเป้าหมาย

5
ยืดหยุ่นในวิธีการ

6
ก้าวข้ามความท้าทาย

Contacts

Oliver Manalac

HR & Talent Advisory
Senior Consultant
oliver.manalac@kincentric.com
1.332.600.7857

Trisha Rajshekhar

HR & Talent Advisory
Senior Consultant
trisha.rajshekhar@kincentric.com
1.312.241.3291

Jennifer G. Wich

Partner
HR & Talent Advisory
Managing Director
jenny.wich@kincentric.com
1.832.515.1424

Tom Friedrich

Partner
HR & Talent Advisory
Managing Director
tom.friedrich@kincentric.com
1.708.689.9383

Jill Kissack

Partner
HR & Talent Advisory
Americas Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com
1.269.363.9222

Michael Martin

Partner
HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com
1.646.279.9537

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.



©2021 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work,
contact: permissions@kincentric.com.