

HR & TALENT ADVISORY

เพิ่มมูลค่าให้งาน HR: จัดระเบียบทีม HRBP ให้ตอบโจทย์ธุรกิจสูงสุด

The HRBP (R)Evolution Whitepaper
Series: Part III

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

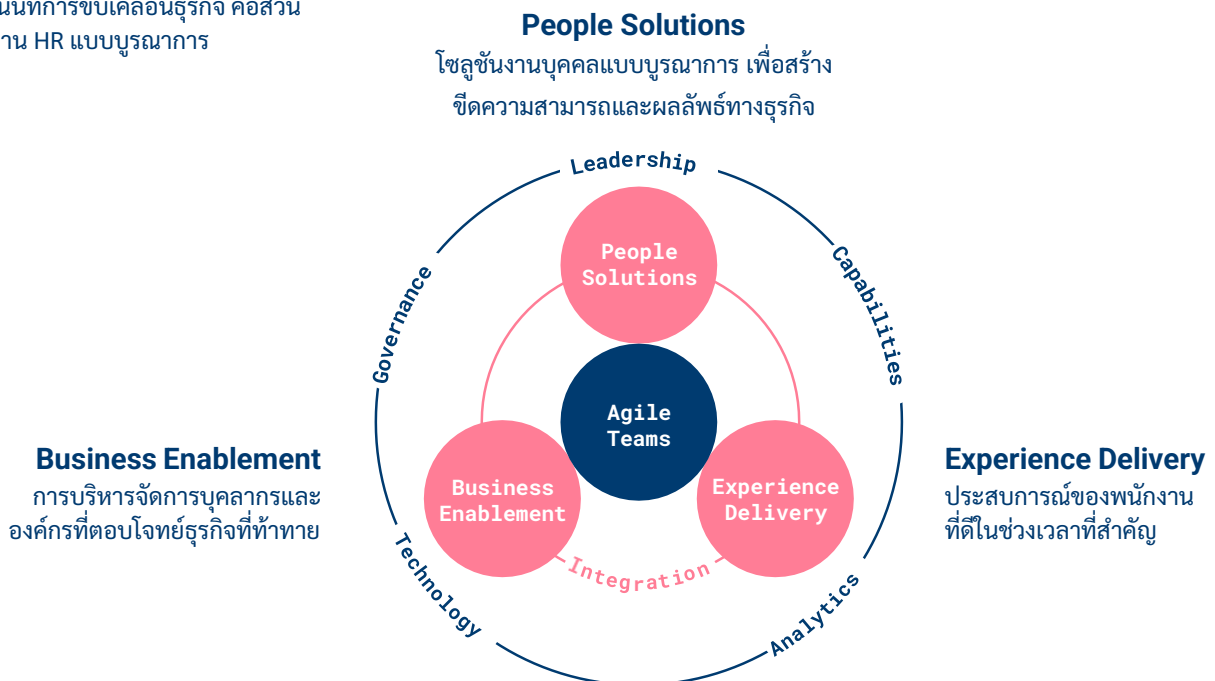
ในขณะที่สองบทความแรกในซีรีส์ 3 ตอนของเราเกี่ยวกับบทบาทของ HRBP (Part I: สิ่งสำคัญที่สร้างความแตกต่างในการเป็น HR Business Partner ชั้นนำ และ Part II: เตรียมพร้อมสำหรับก้าวใหม่: วิธีที่ HR Business Partner จะสร้างจุดยืนให้ตนเองและวางแผนความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ) ได้ให้ความสำคัญกับตัวผู้ดำรงตำแหน่ง HRBP - ซึ่งเป็นจุดที่สร้างความแตกต่างที่สำคัญที่แยก HRBP ชั้นนำออกจากคนทั่วไป และประสบการณ์สำคัญที่พวกเขาทำเพื่อเติบโตก้าวหน้าในงานจนประสบความสำเร็จ - ตอนสุดท้ายของซีรีส์นี้ เราจะมาพูดถึงสิ่งที่ CHRO ต้องรู้ เพื่อที่จะทำให้ทีม HRBP ประสบความสำเร็จ

ในขณะที่องค์กรต่างๆ กำลังเรียกร้องให้ HR ให้ความสำคัญกับงานเชิงกลยุทธ์และการให้คำปรึกษา แต่ HR ก็ยังคงใช้ทรัพยากรและเวลาส่วนใหญ่หมดไปกับงานเอกสารและการแก้ปัญหา บทบาท HR Business Partner เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และ CHRO ต้องลงมือจัดการโดยเร่งด่วน เพื่อสร้างหรือยกระดับบทบาทนี้ เพื่อให้ตอบโจทย์ธุรกิจและส่งมอบคุณค่าสูงสุด

เราค้นพบส่วนประกอบที่สำคัญ 6 อย่างที่จำเป็นในการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้กับบทบาท HRBP ซึ่งได้เก็บข้อมูลจากการพูดคุยกับ HRBP ชั้นนำทั่วโลก การสำรวจความคิดเห็น (โดยเฉพาะคำถามเกี่ยวกับอุปสรรคต่อความสำเร็จ) และจากประสบการณ์ของคินเซนทริกที่กลั่นออกมาเป็นข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการให้คำปรึกษากับองค์กรระดับโลกเกี่ยวกับการออกแบบและบริหารจัดการงาน HRBP

โมเดลการดำเนินงาน HR แห่งอนาคตของคินเซนทริก (Kincentric's NeXt HR Operating Model):

HRBP ที่เน้นที่การขับเคลื่อนธุรกิจ คือส่วนหนึ่งของงาน HR แบบบูรณาการ



Element #1: อดทนในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง

การทำ HR Transformation และการจัดตั้งทีม HRBP ขึ้นมา ให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะว่า CHRO ของเรามีวิสัยทัศน์ และมีความชัดเจนถึงคำว่า "ดี" ว่าหน้าตาเป็นอย่างไร และทำไม HR (และงาน HRBP) ต้องก้าวไปสู่อนาคตที่ตั้งเป้าไว้

– Robert Micera (UHS)

การดำเนินงานของ HRBP ต้องมีวิวัฒนาการ หรือ (r)evolutionary นำโดย CHRO ผู้มีวิสัยทัศน์และมีพลังในการลงมือทำ การเปลี่ยนแปลงงาน HR และการดำเนินงาน HRBP เชิงกลยุทธ์เป็นจุดที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังที่ HRBP ท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า "ผู้บริหารต้องเลือกโฟกัสให้ถูกจุด ทำให้พนักงานมีความเป็นเจ้าของงาน และนำองค์กรไปในทิศทางที่ถูกที่ควร" HRBP อันดับต้น ๆ อีกรายบอกว่า CHRO ของพวกเขามี 'อุดมการณ์' สำหรับงาน HR และมีวิสัยทัศน์ว่างานนี้ควรจะต้องเป็นอย่างไร

ในฐานะที่เป็น HRBP ที่อาวุโสที่สุดในองค์กร CHRO มีบทบาทสำคัญในการเข้าถึงโลกธุรกิจและผู้บริหารระดับสูง เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สื่อสาร (เช่น "ฉันจะได้อะไร?") และเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร CHRO เก่งๆ จะวางปูพื้นฐานสำหรับการพัฒนาของ HR และไม่ย่อท้อในการผลักดันให้เกิดการดำเนินงานของ HR ตามรูปแบบใหม่/ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจนสำเร็จ เหมือนที่ HRBP คนหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า CHRO ของพวกเขาเป็นคนผลักดันช่วย "กำจัดอุปสรรค" และสร้างความสอดคล้องกับธุรกิจและ HR ให้เป็น "ทีมเดียวกัน"

BARRIERS TO HRBP EFFECTIVENESS



CHROs
 คำถามชวนคิด ...

- มีอุปสรรคอะไรบ้าง ในการทำงาน HRBP ที่ต้องได้รับการแก้ไข
- ฉันจะได้รับการยอมรับจากฝั่งธุรกิจได้อย่างไร
- ฉันจะมั่นใจได้อย่างไรว่า ผู้บริหาร HR ในทุกสายงานเห็นความสำคัญของ HRBP ตรงกันและเข้าใจความเชื่อมโยงกับบทบาทของแต่ละคนเท่าๆ กัน

Element #2:

กำหนดบทบาทให้ชัดเจน ทั้งฝ่ายบุคคลและฝั่งธุรกิจ

“คุณต้องยืนหยัดกับสิ่งที่คุณจะทำและไม่ทำ ต้องรู้หน้าที่ และ
มั่นใจและทำจริง บางครั้ง HRBP ยากที่บอกว่าตัวเองเก่งอะไร
และต้องทำอะไรจึงจะประสบความสำเร็จ

— J Michael Lane (UCSF)

จากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับองค์กรต่างๆ
เพื่อออกแบบงาน HRBP การระบุขอบเขตงานให้ชัดเจนว่า
อะไรที่จะทำและไม่ทำนั้นสำคัญต่อความสำเร็จ การ
ขยายความ สื่อสาร (และพูดคุย) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึง HRBP ด้วยกันเอง เป็นสิ่ง
สำคัญที่จะทำให้คนรับรู้ถึงคุณค่าของงานอย่างเต็มที่
ดังที่ HRBP คนหนึ่งกล่าวว่า “ชัดเจนในบทบาทและ
งานที่ทำ สิ่งที่คุณจะทำและจะไม่ทำ และคุณค่าที่คุณ
กำลังมอบให้”

ในการสำรวจร่วมกับ HRBP ชี้นำ พบว่า 35% เน้นว่า
“ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนของผู้บริหารธุรกิจ” เป็น
อุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จ หลายครั้งผู้บริหารไม่รู้
ว่าพวกเขาไม่รู้อะไร และเป็นหน้าที่ของ HRBP ที่จะ
ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าที่กำลังมอบให้ HRBP ชี้นำกล่าวไว้
อย่างน่าสนใจว่า “เมื่อเราให้ความรู้คนจากฝั่งธุรกิจ
เกี่ยวกับคุณค่าของเราและสิ่งที่เราสามารถทำได้จริงๆ
ความสัมพันธ์ของเรากับฝั่งธุรกิจจะเปลี่ยนจากการ
พยายามเสนอตัว (PUSH) กลายเป็นใครๆก็อยาก
ร่วมงานด้วย (PULL) ทันที”

สำหรับ HRBP ที่กำลังเจอคำถามในการกำหนดขอบเขตและเจอ
แรงต้านจากฝั่งธุรกิจ สิ่งสำคัญคือต้องรู้ว่า “หากคุณใช้เวลา
ไปกับสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า คุณก็จะไม่เหลือพลังที่จะ
สร้างคุณค่า” เหมือนที่ HRBP มีอาชีพได้กล่าวไว้ และยังเน้นย้ำ
อีกว่า “HRBP ต้องมีทั้งความอดทนและความมั่นใจที่จะพูดว่า
จะทำอะไร และจะไม่ทำอะไร” สุดท้ายแล้วเป้าหมายหลักของ HRBP
คือการขับเคลื่อนเป้าหมายทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น
เป้าหมายในฐานะ CHRO คือ ต้องกำหนดความคาดหวังที่ถูกต้อง
ระหว่างผู้บริหารธุรกิจและคอยเน้นย้ำอยู่เสมอ และยังคงต้องทำ
เหมือนกันกับ HRBP ด้วย เพื่อให้รู้สึกว่ามีคนกำลังส่งเสริมและ
สนับสนุนเมื่อมีแรงต้านจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

CHROs

คำถามชวนคิด ...

- เรามีบทบาทที่กำหนดไว้ชัดเจน
สำหรับ HRBP หรือไม่?
- ฉันจะสานต่อความคาดหวังเหล่านี้ ทั้ง
ทั้งฝ่ายบุคคลและฝั่งธุรกิจได้อย่างไร?
- ฉันอนุญาตให้ HRBP พูดคำว่า “ไม่”
ได้หรือไม่?

Element #3: ขับเคลื่อนตัวชี้วัดความสำเร็จ และความรับผิดชอบ

ความสำเร็จของ HR Business Partner ขึ้นอยู่กับ
ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจ

– Mar Hernandez (Amplifon)

ทุกตำแหน่งในองค์กรล้วนมีตัวชี้วัดสำคัญต่อการสร้างผลลัพธ์ แต่สำหรับบทบาทของ HRBP จะไม่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในเชิงปริมาณหรือที่จับต้องได้ที่ชัดเจนตัวใดตัวหนึ่ง แตกต่างจากบทบาทของ Talent Acquisition ที่มีตัววัดมาตรฐานเพื่อวัดประสิทธิภาพ (เช่น ระยะเวลาในการสรรหา) ผู้บริหาร HRBP ทั้งหมดที่เราเก็บข้อมูลด้วยล้วนมีการวัดความสำเร็จที่ต่างกัน เพราะสุดท้ายบทบาทนี้ต้องมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจที่กำลังสนับสนุน และโครงการที่ HRBP กำลังช่วยขับเคลื่อนอยู่

ในช่วงต้นของการเข้ารับหน้าที่ สิ่งสำคัญที่ HRBP ต้องมีคือ ภาพความสำเร็จเดียวกันกับผู้บริหารฝั่งธุรกิจของตน ซึ่งไม่ได้หมายความว่าทำตามที่ผู้บริหารธุรกิจต้องการเสมอไป เพื่อให้พวกเขา "ชอบ" แต่มันคือการช่วยให้พวกเขาบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ตั้งไว้ต่างหาก เหมือนกับที่ HRBP ขึ้นนำรายหนึ่งตั้งคำถามชวนคิดที่ฝากไว้กับผู้บริหารธุรกิจว่า “คุณบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจหรือไม่? คุณกำลังมีส่วนร่วมในความสำเร็จของธุรกิจหรือไม่? คุณกำลังทำหน้าที่ของคุณหรือกำลังแค่รับคำสั่ง?” เมื่อเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องสอบถามความคิดเห็นและรับฟังแบบค่อยๆ ต่อเนื่องตามเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จที่ตั้งขึ้นร่วมกัน ซึ่งเมื่อทำแบบนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในงานที่ทำ

ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้บริหาร HRBP ที่เราเก็บข้อมูลมาได้แก่:

- มีการวางกลยุทธ์เรื่องคน สำหรับธุรกิจหรือไม่?
- HRBP ช่วยขับเคลื่อนสิ่งนี้หรือไม่?
- HRBP ช่วยผู้บริหารธุรกิจให้คิดต่างหรือไม่?
- บทบาทของ HRBP ช่วยขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างไร?
- การบริหารจัดการบุคลากรและพัฒนาองค์กร ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด?

CHRO ต้องทำให้ตัวชี้วัดความสำเร็จของ HRBP เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่อ้างอิงได้จริง กำหนดตัวชี้วัดด้าน HR อื่นๆที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับการสร้างความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลลัพธ์

CHROs คำถามชวนคิด ...

- การวัดความสำเร็จของ HRBP สอดคล้องกับธุรกิจหรือกลยุทธ์ HR หรือไม่?
- ปัจจุบัน HRBP ต้องรับผิดชอบต่อ “การทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือไม่”?
- ฉันต้องทำอะไรเพื่อให้ HRBP แสดงความเป็นเจ้าของงานอยู่เสมอ?

Element #4: สร้างความร่วมมือ/บูรณาการ ทั่วทั้งฝ่ายบุคคล

ฉันสามารถทำงานด้วยตัวเองได้เพียงคนเดียว เพราะ HRBP เป็นรูปแบบการทำงานแบบบูรณาการที่แท้จริงที่ต้องพัฒนาโซลูชันร่วมกันทั้งโมเดล

– Greg Boothroyd (Vail Resorts)

เหมือนที่เราได้เน้นย้ำใน Whitepaper ฉบับก่อนหน้าที่อยู่บนซีรีส์ชุดเดียวกันนี้ว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและ HR นั้นสำคัญต่อความสำเร็จของ HRBP และการรวมบทบาทนี้เข้ากับหัวใจสำคัญอื่นๆ ที่สรุปไว้ในโมเดลการดำเนินงาน HR แห่งอนาคตของคินเซนทริก (Kincentric's NeXt HR Operating Model) เป็นสิ่งสำคัญที่ HRBP ที่ประสบความสำเร็จจะทราบดี ในความเป็นจริง 39% ของ HRBP ที่เราสำรวจอ้างว่า "การประสานงานและการทำงานร่วมกันที่ไม่มีประสิทธิภาพทั่วทั้ง HR" เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม HRBP ชั้นนำคนหนึ่งกล่าวว่า "ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทีมผู้เชี่ยวชาญ (COE) และทีมสนับสนุน (Shared Service) ของ HR แล้ว ก็จะไม่สามารถสำเร็จได้" เมื่อบูรณาการได้สำเร็จ ทีมงาน HR จะรวมตัวกัน เพื่อสร้าง "One HR" และเป็นคนแนวหน้าที่ทำงานร่วมกับฝั่งธุรกิจหลายครั้งที่เห็นความคิดที่แบ่งแยกระหว่าง "เรากับพวกเขา" ในวิธีทำงานร่วมกันระหว่าง HR แต่ละส่วน ซึ่งขัดขวางประสิทธิภาพโดยรวมของงาน HR ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและสะท้อนถึงการทำงานที่ไม่ดีในทั้งระบบ เหมือนที่ผู้บริหาร HRBP คนหนึ่งกล่าวว่า "ความร่วมมือที่ดีของ COE และ HRBP สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจ พวกเขาต้องเห็นคุณค่าของคนอื่นทำงานร่วมกันสร้างขึ้น" อีกคนเน้นว่า "มันสำคัญมากที่พวกเขา (ฝั่งธุรกิจ) มองพวกเราเป็นทีม 'HR' เดียวกัน ฉันจะไม่โยนความผิดให้เพื่อน HR ด้วยกันเพื่อให้ตัวเองได้ประโยชน์เด็ดขาด"

มันไม่ได้หมายความว่า ทุกคนต้องเห็นด้วยเสมอ เหมือนอย่างที่ HRBP มีอาชีพเน้นย้ำว่า "เมื่อมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมและมีการสนับสนุนที่ดี คุณจะพัฒนางานที่คุณกำลังนำเสนอได้อย่างมาก และตอกย้ำว่างานเหล่านั้นกำลังช่วยขับเคลื่อนธุรกิจได้จริง" สิ่งสำคัญที่ควรรู้คือหน้าที่ในการผลักดันให้เกิดทัศนคติแบบ "One HR" ไม่ได้อยู่ที่ HRBP เท่านั้น CHRO จึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้กับทุกส่วนของ HR ผ่านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมความร่วมมือระหว่างกัน และต้องคอยเน้นย้ำเรื่องความคาดหวังของ HR ทุกครั้งเมื่อมีโอกาส

CHROs คำถามชวนคิด ...

- กลไกที่มีอยู่สำหรับการทำงานร่วมกันระหว่างทีม HR มีประสิทธิภาพแค่ไหน?
- ฉันทำอะไรได้บ้างเพื่อสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งฝ่ายบุคคล?
- หากจะหมุนเวียนคนข้ามทีมบ้าง จะเป็นไปได้หรือไม่?

Element #5:

ปูพื้นฐานให้ถูกต้อง (โครงสร้างสนับสนุน)

“คุณต้องสร้างโครงสร้างรอบๆ HRBP ที่พร้อมสนับสนุนใน
สิ่งแวดล้อมต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยมี HR ที่เหลือ
คอยสนับสนุนอยู่ ซึ่งจะทำให้พวกเขากล้าแสดงความคิดเห็น
และทำหน้าที่ได้ดีขึ้น”

— Paula Ramirez (BECU)

เพื่อให้โมเดลการดำเนินงาน HR ขององค์กรสามารถ
ขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง จำเป็นต้องมี
ผู้นำที่แข็งแกร่ง (ดังที่เราเน้นย้ำใน Element #1) มีการ
กำกับดูแลกิจการที่ชัดเจน มีขีดความสามารถที่เหมาะสม
มีเทคโนโลยีที่ใช้งานง่าย และการวิเคราะห์ที่เป็นระบบ
ตามที่เน้นในโมเดลการดำเนินงาน HR แห่งอนาคตของคิน
เซนทริก (Kincentric’s NeXt HR Operating Model)
HRBP ไม่สามารถสำเร็จได้ถ้าไม่มีองค์ประกอบพื้นฐาน
เหล่านี้ได้ เหมือนที่ HRBP อันดับต้น ๆ แลกเปลี่ยนไว้ว่า
“สิ่งที่เห็นคือองค์กรพูดว่า ‘เราต้องการให้ HRBP ทำงาน
เชิงกลยุทธ์’ แต่การทำงานทุกอย่างก็ยังคงเป็นงานที่ไม่สร้าง
คุณค่า”

ถ้าไม่มีการปูพื้นฐานให้ดี HRBP มักจะถูกดึงเข้าสู่งานธุรการ
เพราะไม่มีความชัดเจนในขอบเขตและความเป็นเจ้าของงาน
ขาดเทคโนโลยี ขาดข้อมูลเชิงลึกและการเข้าถึงข้อมูล (ส่งผลให้
HRBP กลายเป็นจุดติดต่อดีวสำหรับความต้องการด้าน
ทรัพยากรบุคคลทั้งหมด) การลงทุนในองค์ประกอบเหล่านี้
ตั้งแต่เนิ่นๆ ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ HRBP (และ HR อื่นๆ) มี
ประสิทธิภาพมากขึ้น แต่จะทำให้พนักงานได้รับ
ประสบการณ์ที่ดีจากการติดต่อกับ HR ด้วย แม้ว่าจะต้อง
คำนึงถึงการลงทุน แต่จริงๆ แล้ว เวลา เป็นการลงทุนที่ต้องการ
มากที่สุด เช่น การขอเวลาผู้บริหาร HR ทั้งหมดมาอยู่ด้วยกัน
เพื่อวิเคราะห์ RACI (Responsible, Accountable, Consulted,
Informed) สำหรับการออกแบบส่วนงานของ HR เพื่อให้เกิด
ความชัดเจนในการกำกับดูแลตั้งแต่แรก แล้วจำลองสถานการณ์
เพื่อดูว่าจะทำงานร่วมกันภายใต้ข้อกำหนดนี้ได้อย่างไรใน
สถานการณ์ต่างๆ

ในขณะเดียวกัน HRBP ที่ประสบความสำเร็จจะไม่ปล่อยให้
ข้อบกพร่องของโครงสร้างพื้นฐาน หรือความพร้อมของ
เครื่องมือหรือทรัพยากรจำกัดความสามารถในการส่งมอบ
คุณค่าให้กับธุรกิจ เหมือนที่ผู้นำ HRBP คนหนึ่งบอกกับเราว่า
“ฝ่ายบุคคลมักไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรเหมือนฝ่ายอื่นๆ
ดังนั้นคุณต้องทำงานบนสิ่งที่มีและไม่เป็นอัมพาตเพียงเพราะ
บางอย่างที่ขาด” สิ่งนี้ยังเน้นความสำคัญของ HRBP ที่ต้อง
“ก้าวข้ามความท้าทาย” เพื่อแสดงจุดยืนและวางแผนสู่
ความสำเร็จ

CHROs

คำถามชวนคิด ...

- ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันถึงวิธีการ
ตัดสินใจในงานของ HR หรือไม่?
- มีการวิเคราะห์ RACI เพื่อให้บทบาทและ
กระบวนการส่งต่องานชัดเจนหรือไม่?
- HR ใช้ข้อมูลเพื่อตอบคำถามทางธุรกิจที่
สำคัญหรือไม่? แผนในการเข้าถึงและ
วิเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างไร?

Element #6: ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (การบริหารการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาขีดความสามารถ)

HRBP มักมองว่าตนเองว่ามีบทบาทในการให้บริการ และไม่เปิดโอกาสให้ตัวเองแสดงบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ ดังนั้น ต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนวิธีคิดของคนทำงานด้าน HR

— Atul Gaur (L'Oreal)

จากประสบการณ์ของคินเซนทริก การออกแบบบทบาทของ HRBP เป็นเพียงขั้นตอนแรกในการเพิ่มมูลค่าทำงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ง่ายที่สุด แต่กุญแจสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือจะทำอย่างไรให้มีการปฏิบัติได้จริงทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

สิ่งนี้สำคัญไม่ใช่แค่สำหรับธุรกิจ แต่สำหรับ HRBP เองด้วย ในขณะที่ผู้บริหารธุรกิจต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของบทบาท HRBP และการสนับสนุนที่จะได้รับ HRBP เองก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของตนเอง เพื่อทำหน้าที่เป็นเพื่อนคู่คิดเชิงกลยุทธ์แก่ผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จริงแล้ว “การขาดทักษะในการให้คำปรึกษาและชี้นำทางความคิด” เป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของ HRBP โดย 43% มองว่าสิ่งนี้เป็นหัวใจสำคัญที่สุด การลงทุนในการสร้างขีดความสามารถของ HRBP ไม่ว่าจะด้วยการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ การโค้ชรายบุคคล หรือกลุ่มการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ ล้วนจำเป็นต่อความสำเร็จของ HRBP หรืออาจลองจัดเวิร์คช็อปเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับ HRBP ที่เน้นเฉพาะว่างานในแต่ละวันของพวกเขาจะเปลี่ยนไปอย่างไร

การจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับ HR ที่เหลือก็สำคัญพอๆกัน เนื่องจากพวกเขาควรเข้าใจว่าจะสื่อสารกับ HRBP อย่างไรและเมื่อใด เมื่อไรควรปล่อยมือ ฝ่ายบุคคลต้องกำหนดว่าใครจะเป็นจุดติดต่ออันดับแรกสำหรับผู้บริหารในสถานการณ์ต่างๆ และทุกคนควรเข้าใจวิธีที่จะติดต่อสื่อสารกับฝั่งธุรกิจตรงกันเช่นกัน

หากกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในหน้าที่ HR ไม่ชัดเจนไว้ตั้งแต่ต้น จะส่งกระทบเชิงลบเกิดความสับสนในทีม HR และเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ไม่ดีให้กับลูกค้าด้วย ดังนั้น CHRO จะต้องมีการจัดการกับองค์ประกอบเหล่านี้ทั้งหมดอย่างรอบคอบเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้องในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด

CHROs คำถามชวนคิด ...

- ฉันทินดีจะลงทุนอะไรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ HRBP?
- เรามีรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่ชัดเจนหรือไม่?
- เราได้แจ้งให้ฝั่งธุรกิจทราบหรือไม่?
- มีกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและแผนงานสำหรับการดำเนินงานในบทบาทนี้หรือไม่?

องค์ประกอบหลัก 6 อย่างที่เน้นย้ำนี้สำคัญอย่างมาก ต่อองค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้งาน HRBP องค์ประกอบเหล่านี้ เมื่อรวมกับสิ่งที่สร้างความแตกต่างให้ HRBP ชำนาญ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการเป็น HRBP ที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้เราได้แนวทางในการทำงานเมื่อต้องพัฒนาทีม HRBP ในองค์กร เราเชื่อมั่นว่าความสำเร็จในการทำงานตามบทบาท HRBP ที่เหมาะสมจะเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มคุณค่าของ HR และส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ



6 องค์ประกอบ

1
อดทนในการ
ขับเคลื่อนการ
เปลี่ยนแปลง

2
กำหนดบทบาทให้
ชัดเจนทั้งฝ่าย
บุคคลและฝั่งธุรกิจ

3
ขับเคลื่อนตัวชี้วัด
ความสำเร็จ

4
สร้างความร่วมมือ/
บูรณาการทั่วทั้ง
ฝ่ายบุคคล

5
ปูพื้นฐาน
ให้ถูกต้อง

6
ขับเคลื่อนเพื่อ
เปลี่ยนแปลง

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.

    @ KincentricCo

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