



## ปฏิรูปการทำงาน ของ

# ฝ่ายงานบุคคล

ธวัชชัย ธีรอินส์

คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
E-mail: orbusiness@hotmail.com



**สภาพ**แวดล้อมธุรกิจเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างฝ่ายงานต่างๆ การปฏิรูปองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ แต่สิ่งเหล่านี้ จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของบุคลากร จึงจำเป็นต้องให้ฝ่ายงานบุคคล ให้มีการทำความเข้าใจ แนวคิดทางการบริหาร พร้อมทั้งจะเป็นแกนนำในการปฏิรูป โดยการวางกลยุทธ์ทางด้านบุคลากร และส่งเสริมพนักงาน เกื้อหนุน ให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น

### การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายงานบุคลากร กรณีของ อิตาลีกรุป

อีตากรุปเร่งปฏิรูปธุรกิจให้มีความเป็น Globalization มากขึ้นเรื่อยๆ จากมุมมองนี้ ทำให้ระบบบริหารงานบุคคลต้องมีการปฏิรูปเป็นต้นว่า การนำเอา **"ระบบ Business partner"** ซึ่งเป็นระบบที่บริษัทขนาดใหญ่ในต่างประเทศ ใช้เป็นมาตรฐานทั่วไปแล้ว แต่ในญี่ปุ่น ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก ระบบ Business partner นั้น ก็คือ

พนักงานที่เชี่ยวชาญด้านบุคลากร มาจัดสรรไว้ในฝ่ายงานหรือที่ทำการผลิตต่างๆ โดยที่ตัวพนักงานนั้นยังคงเป็นพนักงานของฝ่ายบุคคล แต่ให้มาประจำที่หน้างาน ทั้งนี้ เพื่อให้เป็น partner ของผู้จัดการฝ่ายเพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดหา เสริมสร้าง และประเมินพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานที่ต้องทำนั้น ไม่เพียงแต่เป็นการบริหารงานบุคคลเท่านั้น จะต้องทำการสนับสนุน เมื่อผู้บริหารระดับสูงของแต่ละไลน์ เช่น ผู้จัดการฝ่าย มีการวางแผนการบริหาร ดังนั้น นอกจากจะต้องมีพื้นฐานความรู้ทางด้านบริหารบุคคลเท่านั้น แต่ยังต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารอีกด้วย แต่พนักงานของฝ่ายบุคคลนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานหรือการสรรหาบุคลากร รวมทั้งการให้การศึกษา แต่ยังไม่รู้เรื่องเกี่ยวกับธุรกิจในความเป็นจริงเลย ทำให้ต้องมี "การฝึกอบรมพิเศษเพื่อเสริมสร้างกลไกของ Business partner

พร้อมกันนั้น บริษัทได้ตั้งเป้าหมายใหม่ให้กับฝ่ายบุคคลว่า "ฝ่ายบุคคล คือ facilitator" ซึ่งหมายถึง เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมโดยยืนอยู่บนพื้นฐานความเป็นกลาง ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจทำการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่ายธุรกิจกับหน้างาน "ส่งเสริม" การดำเนินกลยุทธ์ ทำการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายทางการบริหาร อย่างไรก็ตาม การสร้าง Business partner นั้น เป็นงานที่ใช้เวลาประมาณ 3-5 ปี

ในขณะเดียวกัน กับการสร้าง Business partner ก็ต้องสร้างระบบ "Global human resources data base" โดยมีเป้าหมายพนักงานทุกคนของบริษัทในเครื่องทั้งภายใน และภายนอกประเทศ โดยมีฝ่ายงาน Global Human Resources เป็นแกนกลาง ทำการจัดกลุ่มต่างๆ เป็น 7 กลุ่มด้วยกัน สร้างมาตรฐานการประเมินที่ใช้ได้ทั้งภายใน และ



ภายนอกประเทศ พร้อมทั้งเป็นประโยชน์ในการโอนย้ายบุคลากรหรือเลื่อนขั้นเงินเดือนในกลุ่ม จากการสร้างระบบนี้ ทำให้สามารถมองเห็นบุคลากรเป็น "ทรัพย์สินทางบุคคล (Human property)" โดยรู้ว่าหน่วยงานใดในประเทศใด มีทักษะ อย่างไรบ้าง เพื่อจะได้จัดสรร และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อีตาซิกูปีในปีที่แล้ว ได้ดำเนินการให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างบริษัทมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสมดุล และความเหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากรทางบุคคล ซึ่งในอีกด้านหนึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถสอดคล้องกับธุรกิจ Globalization ที่เพิ่มมากขึ้น เพราะแต่เดิม ความแตกต่างของแต่ละบริษัทหรือประเทศ ทำให้การเสริมสร้าง หรือการจัดหาคนมีระบบที่แตกต่างกัน ทำให้การ Human resources allocation ที่เหมาะสมนั้นทำได้ยาก

บริษัทที่สร้างระบบแบบเดียวกับอีตาซิกูปีนั้น มีไม่น้อย อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญคือทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งนี้ ต้องทำให้ทั้งที่หน้างาน และผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ในการนำมาใช้ ดังนั้น การจัดตั้ง Business partner ที่เชื่อมโยงระหว่างหน้างานกับผู้บริหาร จึงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์

การเปลี่ยนแปลงของ Business model หรือ Globalization บริษัทก็จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องตามกันไป ฝ่ายงานบุคคลจะต้องมีบทบาทเชื่อมโยงระหว่างหน้างานกับผู้บริหาร ในขณะเดียวกัน ความขาดแคลนบุคลากร ระบบ Global ทำให้ต้องสร้างระบบ Data base บุคลากรมากขึ้น พร้อมกับเปลี่ยนมุมมองว่าบุคลากรนั้น คือ ทรัพย์สิน ทางบุคคลหรือ Human property ไม่ใช่เป็นเพียง Human resources เท่านั้น