



Harvard
Business
Review
Press

HBR'S
10 MUST
READS

คัมภีร์ HR ยุคใหม่ On Reinventing HR

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



**Harvard
Business
Review
Press**

**HBR'S
10 MUST
READS**

คัมภีร์ HR ยุคใหม่ On Reinventing HR

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

คัมภีร์ HR ยุคใหม่

แปลและเรียบเรียงจาก HBR's 10 Must Reads: On Reinventing HR

โดย : Ram Charan, Dominic Barton and Dennis Carey

ผู้แปล : ณัฐยา สิ้นตระการผล

จำนวน 348 หน้า

ราคา 350 บาท

วันวางจำหน่าย : กรกฎาคม 2569

ISBN (E-Book) 978-974-414-627-4

Original work copyright ©2019 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business review Press.

Thai translation rights : Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

เลขที่ 8/74 ซอยประชาอุทิศ 90 ถนนประชาอุทิศ

แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร 10140

โทรศัพท์ 0-2128-0672

e-mail: public@expernetbooks.com

<https://expernetbooks.lnwshop.com/>



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง

สารบัญ

คำนำ

3

คนต้องมาก่อนกลยุทธ์:

บทบาทใหม่ของซีโอเออาร์โอ

Ram Charan, Dominic Barton

และ Dennis Carey

7

เป็นพลิกพลิกโฉมงานทรัพยากรบุคคลได้อย่างไร

Patty McCord

37

การพัฒนางานทรัพยากรบุคคลให้มีความคล่องตัว

Peter Cappelli และ Anna Tavis

61

การพลิกโฉมการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Marcus Buckingham

และ Ashley Goodall

95

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีกว่าเดิม

Paul Leonardi และ Noshir Contractor

123

การสรรหาคนเก่งในศตวรรษที่ 21 _____ 161
Claudio Fernández-Aráoz

ปฏิบัติการทางพิชิตความสำเร็จ:
ข้อตกลงร่วมกันของนายจ้าง-ลูกจ้างรูปแบบใหม่
Reid Hoffman, Ben Casnocha
และ Chris Yeh _____ 195

การสร้างสถานที่ทำงานดีที่สุดในโลก _____ 225
Rob Goffee และ Gareth Jones

เหตุใดโครงการส่งเสริมความหลากหลายจึงล้มเหลว _____ 257
Frank Dobbin และ Alexandra Kalev

เมื่อไม่มีใครเกษียณอายุ _____ 287
Paul Irving

ความฉลาดที่เกิดจากการร่วมมือ:
การพนีกำลังของมนุษย์และ AI _____ 311
H. James Wilson และ Paul R. Daugherty

เกี่ยวกับผู้เขียน _____ 343

HBR'S 10 MUST READS



คนต้องมาก่อน กลยุทธ์:

บทบาทใหม่ของซีอีโอ

โดย Ram Charan,
Dominic Barton และ Dennis Carey

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง (CEO, ซีอีโอ) นั้นรู้ว่าต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ธุรกิจไม่ใช่สิ่งที่สร้างมูลค่า ผู้คนต่างหากที่ทำเช่นนั้น แต่หากคุณลองมองดูบริษัทส่วนใหญ่ คุณจะพบว่าซีอีโอมีทัศนคติเห็นห่างกับหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคล (CHROs, ซีเอชอาร์โอ) และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท อีกทั้งยังมักรู้สึกไม่พอใจพวกเขาด้วย การศึกษาวิจัยโดยแมคคินซี (McKinsey) และคอนเฟอเรนซ์ บอร์ด (Conference Board) พบว่า ซีอีโอทั่วโลกมองเรื่องทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นความท้าทายอันดับต้น ๆ และจัดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเป็นลำดับที่แปดหรือเก้าในบริษัทเท่านั้น ซึ่งมุมมองดังกล่าวจะต้องเปลี่ยนแปลงไป

ถึงเวลาแล้วที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดเหมือนอย่างที่ว่าฝ่ายการเงินทำในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา และกลายมาเป็นหุ้นส่วนของซีอีโออย่างแท้จริง กล่าวคือ เช่นเดียวกับที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน (CFO, ซีเอฟโอ) ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซีอีโอในการบริหารธุรกิจด้วยการระดมทุนและการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ซีเอชอาร์โอก็ควรช่วยซีอีโอด้วยการสร้างคนเก่งที่มีความสามารถ และมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งสำคัญ รวมถึงพยายามปลดปล่อยศักยภาพขององค์กร การบริหารจัดการทุนมนุษย์ต้องได้รับความสำคัญเหมือนกับที่ให้กับการบริหารจัดการทุนทางการเงิน (Financial capital) ในช่วงทศวรรษ 1980 ซึ่งเป็นยุคของ “**สุดยอดซีเอฟโอ (Super CFO)**” และเริ่มมีการปรับโครงสร้างทางการแข่งขันอย่างจริงจัง

ซีอีโออาจหงุดหงิดที่ซีเอชอาร์โอของบริษัทยุ่งอยู่กับงานธุรการมากเกินไป หรือไม่มีความเข้าใจในธุรกิจ แต่สิ่งที่เราอยากจะทำคือให้ชัดเจนคือ การที่จะยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลและปิดช่องว่างที่ทำให้ซีเอชอาร์โอไม่สามารถเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ได้นั้น เป็นหน้าที่ของซีอีโอ เพราะเหล่าซีอีโอก็คือคนที่ส่งเสริมให้ฝ่ายการเงินก้าวไปไกลกว่าการทำบัญชีเพียงอย่างเดียว และยังเป็นผู้สร้างฝ่ายการตลาดขึ้นมาจากที่เคยเป็นหน่วยงานรับผิดชอบงานขายเพียงอย่างเดียว

การยกระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำได้ก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเนื้องานของหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลใหม่ทั้งหมด หัวใจสำคัญนั้นอยู่ที่การทำข้อตกลงแบบใหม่กับผู้นำฝ่ายนี้ และการนำกลไกใหม่ที่เราเรียกว่าจี 3 (G3) มาใช้ ซึ่งเป็นกลุ่มหลัก (Core group) ที่ประกอบด้วยซีอีโอ, ซีเอฟโอ และซีเอชอาร์โอ โดยผลลัพธ์ที่จะได้คือซีเอชอาร์โอที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มได้ไม่แพ้ซีเอฟโอ กล่าวคือ แทนที่ซีเอชอาร์โอจะถูกมองว่าเป็นผู้ช่วยที่ถูกดึงตัวมาเพื่อดำเนินการตามการตัดสินใจที่ได้ทำไปแล้ว ซีเอชอาร์โอจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจของบริษัท และผ่านการเตรียมความพร้อมอย่างเหมาะสมให้รับบทบาทดังกล่าว

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้นำคนอื่นทั่วทั้งบริษัท นอกจากนี้ ธุรกิจจะได้รับประโยชน์จากการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ทั้งในด้านทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรบุคคล เรากล่าวเช่นนั้นได้ด้วยความมั่นใจ โดยอิงจากประสบการณ์ที่ผ่านมากับบริษัทต่างๆ เช่น เจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric), แบล็คคร็อค

(BlackRock), ทาทา คอมมิวนิเคชันส์ (Tata Communications) และ มาร์ช (Marsh) ซึ่งทุกบริษัทที่กล่าวมาต่างตั้งใจทุ่มเทให้กับเรื่องทรัพยากรบุคคล

ข้อตกลงแบบใหม่ระหว่างซีอีโอกับซีเอชอาร์โอ

งานส่วนหนึ่งของซีเอฟโอถูกกำหนดมาโดยกลุ่มนักลงทุน คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบภายนอก และหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งต่างจากบทบาทของซีเอชอาร์โอที่ถูกกำหนดโดยซีอีโอแต่เพียงผู้เดียว ประธานเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงต้องมีมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลงานอันยิ่งใหญ่ที่ซีเอชอาร์โอสามารถทำและอธิบายเกี่ยวกับความคาดหวังเหล่านั้นด้วยภาษาที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้แน่ใจว่าซีอีโอและซีเอชอาร์โอนั้นมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินการที่เหมาะสมและผลลัพธ์ที่ต้องการ

ในการเริ่มกำหนดนิยามใหม่ของงานนี้ ซีอีโอควรหารือกับทีมของตนและสมาชิกคณะกรรมการคนสำคัญ โดยเฉพาะคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน (เรียกอีกอย่างว่าคณะกรรมการบริหารจัดการคนเก่งและค่าตอบแทน) และถามสิ่งที่พวกเขาคาดหวังจากซีเอชอาร์โอในอุดมคติ กล่าวคือ ซีเอชอาร์โอที่เป็นแบบอย่างได้นั้น ควรทำอะไรนอกเหนือไปจากการรับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลทั่วไป เช่น การดูแลความพึงพอใจของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน สวัสดิการและค่าตอบแทน ความหลากหลาย เป็นต้น

แนวคิดโดยสรุป

ปัญหา

ซีอีโอจัดให้ทุนมนุษย์เป็นความท้าทายอันดับต้น ๆ เสมอมา แต่พวกเขามักให้ค่ากับหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคลต่ำเกินไป และมองว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญน้อยกว่าฝ่ายอื่น

แนวทางแก้ปัญห

หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของซีอีโออย่างแท้จริง

วิธีการ

ซีอีโอต้องกำหนดรายละเอียดงานของซีเอชอาร์โอใหม่ และจัดตั้งคณะผู้ทำการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย ซีอีโอ ซีเอฟโอ และซีเอชอาร์โอ

กิจกรรมสามอย่างที่เราคิดว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ได้แก่ การคาดการณ์ผลลัพธ์ การวินิจฉัยปัญหา และการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรซึ่งจะเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ กิจกรรมบางส่วนที่กล่าวมาอาจดูเหมือนหน้าที่พึงกระทำของซีเอชอาร์โออยู่แล้ว แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่มีการทำจริง ซึ่งทำให้ซีอีโอส่วนใหญ่เกิดความผิดหวัง

การคาดการณ์ผลลัพธ์

ตามปกติ ซีอีโอและซีเอฟโอจะร่วมกันจัดทำแผนระยะสามปีและงบประมาณในรอบระยะเวลาหนึ่งปี ซีเอชอาร์โอนั้นควรสามารถประเมินโอกาสในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจโดยใช้ความรู้ที่มีในด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่กลุ่มบุคคลหรือผู้นำคนสำคัญจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงทีเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือมีความเป็นไปได้แค่ไหนที่สมาชิกในทีมจะสามารถประสานความร่วมมือกันได้ดี ซึ่งซีเอชอาร์โอควรตั้งคำถามดังกล่าวและเสนอมุมมองของตน

เนื่องจากผลการดำเนินงานของบริษัทขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างคนและงานเป็นส่วนใหญ่ ซีเอชอาร์โอจึงอาจมีส่วนช่วยได้อย่างมากในเรื่องนี้ โดยคิดวิเคราะห์ให้แตกผลึกว่างานแต่ละอย่างต้องใช้ทักษะความสามารถใด และประเมินตามจริงว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานนั้นมีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดดังกล่าวหรือไม่ งานที่ส่งผลต่อบริษัทอย่างมากนั้นต้องได้รับความสนใจเป็นพิเศษ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลหลายอย่างมักมีการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคน

ในลักษณะเดียวกัน แต่จากการสังเกตการณ์ของเราพบว่ามีเพียง 2% ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้ผลักดันให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทได้ถึง 98% จากทั้งหมด ถึงแม้การฝึกสอนอาจมีประโยชน์ โดยเฉพาะเมื่อเป็นการมุ่งเน้นหนึ่งหรือสองด้านที่เป็นตัวขัดขวางบุคคลไม่ให้อำนาจศักยภาพสูงสุดของตนเอง แต่การฝึกสอนก็มีขีดจำกัด ไม่มีอะไรแก้ไขความไม่เหมาะสมพอดีของคนกับงานได้ เมื่อความสามารถของผู้นำคนหนึ่งแตกต่างจากข้อกำหนดคุณสมบัติของงานนั้นมากเกินไป ก็จะก่อให้เกิดปัญหาทั้งตัวผู้นำคนนั้นเอง รวมถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำคนดังกล่าว ดังนั้น ก่อนจะเกิดความเสียหายร้ายแรง ซีอีโออาร์โอควรเป็นผู้ริเริ่มระบุว่ามีความช่องว่าง (Gap) ในด้านพฤติกรรมหรือทักษะความสามารถของคนกับงานอะไรบ้าง โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากร 2% ของบริษัท และเมื่อข้อกำหนดคุณสมบัติสำหรับงานเปลี่ยนไป

นอกจากนี้ ซีอีโออาร์โอควรพิจารณาร่วมกับซีเอฟโอว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key performance indicator) การมอบหมายงานให้บุคลากร และงบประมาณนั้นมีความเหมาะสม และจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ หากจำเป็น ผู้บริหารทั้งสองควรกำหนดตัวชี้วัดใหม่ขึ้นมา ข้อมูลทางการเงินนั้นเป็นเกณฑ์พิจารณาขั้นพื้นฐานในการให้สิ่งจูงใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันมากที่สุด เนื่องจากวัดผลได้ง่าย แต่ซีอีโออาร์โออาจเสนอทางเลือกอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้ บุคลากรควรได้ค่าตอบแทนตามสัดส่วนของคุณค่าที่สร้างให้กับบริษัท โดยพิจารณาจากความสำคัญของงานและวิธีการจัดการงานของพวกเขา ประกอบกัน ฝ่ายการเงินและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดคุณค่าที่คาดหวังไว้ล่วงหน้า โดยใช้ทั้งปัจจัยเชิงคุณภาพและ

เชิงปริมาณในการพิจารณา ลองนึกภาพผู้นำของสายงานดังกล่าวที่กำลังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารหน่วยธุรกิจ และปรึกษาหารือกับซีอีโอและกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำความเข้าใจให้ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำเพื่อเอาชนะคู่แข่งในการต่อสู้ที่ดุเดือด ตัวอย่างเช่น เพื่อจะเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การทำงานในรูปแบบดิจิทัลได้เร็วขึ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมขึ้นมาใหม่ หรือเปลี่ยนการจัดสรรเงินทุนเป็นแบบใหม่หรือไม่? การคาดการณ์ความสำเร็จหมายถึงการประเมินว่าผู้บริหารปรับตัวเพื่อรับแรงกดดันและโอกาสจากภายนอกได้ดีเพียงใด ผู้บริหารคนนี้จะสามารถพลิกฟื้นธุรกิจได้เร็วแค่ไหนหากเศรษฐกิจตกต่ำ และจะขยายกิจกรรมดำเนินงานเพื่อรองรับระบบดิจิทัลได้เร็วเพียงใด ซึ่งจะต้องมีการออกแบบตัวชี้วัดผลเพื่อการนี้โดยเฉพาะ

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการตลาดอาจต้องพัฒนาขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลเชิงคาดการณ์เพื่อการโฆษณาโดยซีเอฟโอและซีเอสอาร์โอควรตระหนักว่า หากผู้บริหารคนนี้เรียนรู้พื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลได้ไม่เร็วพอ และจ้างคนที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้ไม่ทันการ คู่แข่งรายใหม่ก็อาจเข้ามาและทำให้มูลค่าของบริษัทหดหายไปได้ ตัวชี้วัดที่ใช้จึงควรสะท้อนว่าผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายการตลาดดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางแผนของตนได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด โดยตัวชี้วัดชุดหนึ่งจะมุ่งเน้นไปที่แผนการสรรหาบุคลากร นั่นคือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะต้องดำเนินการขั้นตอนใดบ้าง และจะต้องทำเมื่อใด? ทั้งหมดนี้จะเป็นหลักชัยที่ต้องไปให้ถึงในแต่ละช่วงเวลา ตัวชี้วัดอีกชุดอาจมุ่งเน้นที่การจัดสรรงบประมาณ กล่าวคือ เมื่อมีการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายแล้ว ผู้จัดการจะจัดสรรงบประมาณการตลาดใหม่หรือไม่? และเงินงบประมาณนั้นจะช่วยเพิ่มรายได้ อัตรา

กำไร ส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มเป้าหมายที่เลือก หรือการจดจำแบรนด์ได้จริงหรือไม่? ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในเรื่องดังกล่าวสามารถวัดได้ แม้จะล่าช้าไปบ้างก็ตาม

ซีเอชอาร์โอยังสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการแข่งขันได้ เช่นเดียวกับนายพลทุกคนที่เรียนรู้เกี่ยวกับนายพลในฝั่งศัตรู ซีเอชอาร์โอเองก็ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง และผู้มีส่วนได้เสียและผู้ดำเนินการคนสำคัญของคู่แข่งว่ามีความได้เปรียบเสียเปรียบอย่างไร เมื่อเทียบกับคนในตำแหน่งเดียวกันขององค์กรที่ซีเอชอาร์โอคนนี้ทำงานอยู่ การคาดการณ์ควรรวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในบริษัทคู่แข่ง เช่น การปรับเปลี่ยนระบบการให้สิ่งจูงใจ การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ ที่บริษัทเหล่านี้จ้างเข้ามาทำงาน และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งสัญญาณอะไรเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวในตลาดของบริษัทคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น ในปี ค.ศ. 2014 แอปเปิล (Apple) เริ่มจ้างบุคลากรด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ ซึ่งเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าว่าบริษัทอาจผลักดันผลิตภัณฑ์นาฬิกา (Apple watch) อย่างเต็มที่ และอาจรวมถึงอุปกรณ์อื่น ๆ ของแอปเปิลที่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการแพทย์ กิจกรรมดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจบริการด้านการดูแลสุขภาพ ผู้ผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์ หรือคลินิกได้ ในทำนองเดียวกัน การปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทคู่แข่งและการมอบหมายงานใหม่ให้ผู้บริหารระดับสูงอาจบ่งชี้ว่ามีการมุ่งเน้นสายผลิตภัณฑ์ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทคุณมากขึ้น

ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับคู่แข่งมักได้มาจากผู้ให้บริการสรรหาบุคลากรแก่บริษัท สื่อมวลชน พนักงานที่จ้างจากบริษัทอื่น ชัพพลายเออร์ หรือลูกค้าของลูกค้าอีกต่อหนึ่ง กระทั่งข้อมูลเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น “รองประธานฝ่ายการตลาดมุ่งเน้นที่ตัวเลข *ไม่ใช่ตัวคน*” หรือ “*เธอเป็นนักลดต้นทุนและไม่สามารถขยายธุรกิจได้*” หรือ “*หัวหน้าแผนกใหม่ของพวกเขามาจากบริษัทที่มีอัตราการเติบโตสูง*” ก็อาจช่วยให้การคาดการณ์ถูกต้องแม่นยำมากขึ้นได้ เช่น โมโตโรลา (Motorola) อาจคาดการณ์ได้ว่าจะมีไอโฟน (iPhone) ออกมา ถ้าหากซีเอสอาร์โอของ บริษัทแห่งเดือนไปยังซีอีโอ ในตอนที่แอปเปิลเริ่มพยายามดึงดูดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคของโมโตโรลาไปทำงานด้วย

ซีเอสอาร์โอควรทำการเปรียบเทียบแบบตัวต่อตัวทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับทีม และระดับผู้นำ โดยพิจารณาทั้งคู่แข่งดั้งเดิมในตลาด และคู่แข่งแหวกแนวที่อาจเข้ามาแข่งขันในตลาดได้ โดยตั้งคำถามอย่างเช่น ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้บริหารกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผมที่บริษัทเอ็กซ์ มีประสบการณ์และความกระตือรือร้นมากกว่าผู้นำกลุ่มธุรกิจคนใหม่ของเราหรือไม่? ทีมพัฒนาที่รับผิดชอบอุปกรณ์ตรวจจับแบบไร้สายของบริษัทขายทำงานร่วมกันได้ดีกว่าทีมของเราหรือไม่? คำตอบของคำถามเหล่านี้จะช่วยในการคาดการณ์ผลลัพธ์ ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นตัวเลขในงบการเงินในอนาคต

การวินิจฉัยปัญหา

ซีเอสอาร์โออยู่ในฐานะที่จะต้องระบุได้อย่างชัดเจนว่า เหตุใดองค์กรจึงอาจมีผลประกอบการไม่ดี หรือไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย

ซีอีโอต้องเรียนรู้ที่จะขอข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวจากซีเอชอาร์โอของบริษัท ไม่ใช่ปล่อยให้มันเป็นงานหลักของเหล่าที่ปรึกษา

ซีเอชอาร์โอควรทำงานร่วมกับทั้งซีอีโอและซีเอฟโอในการตรวจสอบค้นหาสาเหตุของความผิดพลาด เพราะปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากคน แนวคิดในที่นี้คือการมองหาอะไรนอกเหนือไปจากปัจจัยภายนอกที่เห็นชัดกันอยู่แล้ว เช่น อัตราดอกเบี้ยที่ลดลง หรือการประเมินมูลค่าสกุลเงินที่เปลี่ยนแปลงไป และนำตัวเลขเหล่านี้มาเชื่อมโยงกับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับระบบสังคมทางบริษัท ซึ่งก็คือแนวทางการทำงานร่วมกันของคนในบริษัทนั่นเอง การวินิจฉัยปัญหาได้อย่างถูกต้องจะชี้แนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม และป้องกันการแก้ปัญหาลำเอียงโดยไม่คิดให้ถี่ถ้วน

หากเศรษฐกิจตกต่ำและผลประกอบการถดถอยจากปีก่อน คำถามที่ควรเกิดขึ้นคือ ผู้นำมีปฏิกิริยาอย่างไร เขาตัดสินใจทำอะไรไม่ถูกหรือรุกเดินหน้าต่อทันที เขายับมือรับมือกับการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงได้เร็วแค่ไหน? นี่คือจุดที่ซีเอชอาร์โอเข้ามาช่วยแยกแยะได้ว่า นั่นเป็นความผิดพลาดของผู้นำ หรือเป็นการมีคุณสมบัติขั้นพื้นฐานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง และซีเอชอาร์โอจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับตัวผู้นำคนนี้พร้อมกันไปด้วย เช่น เขามีความยืดหยุ่น หรือลุ่มแล้วลุกได้เร็วเพียงใด ซึ่งข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาคนที่สมควรหมายต่อไปในอนาคต

แต่การมุ่งเน้นที่ผู้นำเป็นรายบุคคลเป็นเพียงครึ่งหนึ่งของสมการเท่านั้น ซีเอชอาร์โอควรมีความเชี่ยวชาญในการวินิจฉัยว่าส่วนต่าง ๆ ของ