



เขียน : พท 3 พฤษภาคม 2544

ปรับปรุง : 19 กุมภาพันธ์ 2560

ต้องทั้งเก่งคิด เก่งคน เก่งเรียน(รู้) เก่งงาน และ เก่งดำเนินชีวิต

สารพัดแบบครบเครื่อง HR จึงयरอด

การบริหารจัดการของฝ่ายจัดการ กับ นโยบายเน้น “คน” เป็นเรื่องที่เราต้อง
มาถกกัน เพราะเราต้องการเห็นบรรษัทภิบาลในเมืองไทยเรา อย่างที่โฆษณาชิ้นหนึ่งของเครือซิเมนต์ไทย
กล่าวไว้ ฉะนั้นเราต้องสร้างวัฒนธรรมที่เป็นกลาง เป็นธรรม มีหลักการอธิบายได้ด้วยเหตุและผล อาชีพ
นักการบริหารงานบุคคลเป็นอาชีพหน้าไฟ เป็นอาชีพที่ทรงคุณค่าเป็นวิชาชีพไม่ใช่ใครมาเป็นมาทำก็ได้
ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ จึงต้องปฏิบัติอย่างสุจริต ตรงไปตรงมา ท่านต้องเป็นกลางที่สุด เป็นธรรมไร้จิตวิทยา
มาร แม้จะยากในความเป็นจริง แต่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดการยอมรับและเกรงใจจากฝ่ายจัดการด้วย

การปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคล ซึ่งต้องให้คำแนะนำต่อฝ่ายจัดการ แล้วยัง
ต้องรับนโยบายฝ่ายจัดการมาปฏิบัติ รวมถึงการดูแลให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานทั้งหมดอย่าง
เท่าเทียมกัน ตามระเบียบการบุคคลและกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลควบคู่ด้วยนั้น เท่ากับเป็นผู้
คุมกฎ ท่านห้ามทำผิดกฎเสียเอง จุดยืนคือ**ความเป็นธรรม**ที่ต้องทำให้เกิดและรักษาไว้ให้ได้ตลอดเวลา ไม่
เป่อกนอกกลุ่มนอกทางใครจงมุ่งไปทางไหนก็ไปตามด้วย เป็นพวกไม่หลักปักช้ควายก็จะอยู่ในวิชาชีพการ
บุคคลได้ไม่ตลอดรอดฝั่ง พวกทำตัวเข้าข้างนายจ้างหรือฝ่ายจัดการเป็นที่ถูกอกถูกใจเหมือนฝักเืองก็มี
ชีวิตที่ไม่สุขสบายนัก เพราะจรรยาบรรณทางวิชาชีพได้สูญสิ้นหมดแล้ว ไม่เป็นที่ศรัทธาของพนักงานแล้ว ก็
ยืนหยัดอยู่ในจุดนั้นได้ไม่นาน สิ่งที่ทำลงไปสักวันหนึ่งก็จะย้อนมาทำลายตนเองเช่นกัน ถ้าเข้าข้างพนักงาน



มากจนเกินไปโดยไม่มองความถูกต้องเลย เอาแต่จะให้ถูกใจก็รื้อแรงถูกฟังเสียงจากฝ่ายจัดการอยู่ดี พลาดเมื่อไหร่เป็นถูกเชือดทันที ทำตัวไม่ถนัดรับอาชีพนักบริหารงานบุคคล ต้องทั้ง**เก่งคิด เก่งคน เก่งเรียน(รู้) เก่งงาน และเก่งดำเนินชีวิต**สารพัดแบบครบเครื่อง เปรียบเสมือนตราซึ่งต้องไม่เอนเอียงไปทางฝ่ายจัดการมากไป ไม่เอนเอียงไปทางพนักงานมากไป ทุกอย่างต้องพอดีๆ ไม่มีมหาวิทยาลัยไหนในโลกสอน กรุณาเรียนรู้เอาเอง พิสูจน์เอง บทเรียนที่ไม่มีใครสอนนี้แหละดีกว่าตำราวิชาการมากนัก

การวางตัวเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ อำนาจและความรับผิดชอบจึงมีความจำเป็นมากเหลือเกิน ท่านต้องสร้างการยอมรับให้ฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานได้เห็นว่า เราเป็นที่พึ่งได้ทุกเมื่อ จึงจะเกิดศรัทธาในตัวท่าน ต่อไปจะทำอะไร ก็จะสามารถสร้างสมอารมณ์หมายได้ทุกประการ มืออาชีพด้านการบริหารบุคคลพึงตระหนักต่อสิ่งต่อไปนี้ให้จงหนัก

1. ต้องรู้รอบ รู้ลึก รู้ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ต้องรู้รอบ รู้ลึกสถานการณ์ หัดติดตามข่าวสาร การเมือง เศรษฐกิจ สังคมโดยรอบ ไม่ใช่ปิดหู ปิดตา ปิดปาก ปิดกั้นการเรียนรู้ จำไว้ว่าพรแสวงเหนือกว่าพรสวรรค์
3. หัดติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ประมวลเหตุการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ค้นหามาตรการแก้ไข-ป้องกันเพื่อเป็นบรรทัดฐานนำไปปฏิบัติต่อไป
4. มีภาวะผู้นำ (Leadership)
5. ประณีประนอม ยืดหยุ่น มีเหตุมีผล กล้าสู้ความจริง
6. กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ควรต้องตัดสินใจ ไม่โลเล
7. ยอมรับข้อบกพร่อง ผิดพลาดที่เกิดขึ้น
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. ชยัน อดทน ไม่ท้อแท้ แม้ต่อคำครหาหรือนินทาใดๆ ที่ได้ยินมาก็ตาม
10. มีน้ำใจนักกีฬา
11. ปรับตัวได้ทุกสถานการณ์
12. มนุษย์สัมพันธ์ดี ซื่อสัตย์ สุจริต

เป็นต้น



นโยบายองค์การใดเน้นนโยบายด้านการบุคคลก่อนธุรกิจ ถือว่าเป็นองค์การธรรมาภิบาล (หรือ บรรษัทภิบาล) ฝ่ายบุคคลจะทำงานง่ายขึ้น แสดงบทบาทได้เต็มที่ ถ้าฝ่ายจัดการยังไม่มีอาชีพท่านในฐานะ ฝ่ายบุคคลต้องสำแดงให้เห็นว่าท่านเป็นมืออาชีพในการจัดระบบระเบียบองค์การด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล กรุณาเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงแนวคิดแบบไดโนเสาร์ที่มันสูญพันธุ์เพราะปรับตัวไม่ได้ ท่าน อยากรเป็นอย่างนั้นหรือ ลองมาดูตัวอย่างนโยบายด้าน คน ที่ดีๆ กันดีกว่าครับ

“บริษัทจะดูแลประโยชน์ตอบแทนให้พนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม เป็นธรรม โดยไม่ จำเป็นต้องเรียกร้อง”

“พนักงานทุกคนเปรียบเสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน”

“บริษัทแต่งตั้งและมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทุกคน ทุกระดับเป็นที่พึ่งของพนักงานและ ประสงค์ให้ฝ่ายการพนักงานเป็นที่พึ่งสุดท้ายให้พนักงาน”

“สร้างคน ก่อน สร้างงาน”

“บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานโดยเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็สมาชิกสหภาพแรงงานหรือไม่ก็ตาม”

“เราจะส่งเสริมกิจกรรมพนักงานและครอบครัวเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี”

“ทุกเรื่องเรามีวิธีแก้ไขที่เป็นธรรม บริษัทจะดูแลเอาใจใส่ต่อทุกปัญหาโดยอาศัยระบบการ ปรึกษาหารือ”

“เรามุ่งเน้นความเสมอภาค มากยุติธรรม ทำถ้วนถึ จึ้ให้ลูกคิด”

“ความทุกข์ของพนักงานเป็นสิ่งที่บริษัทต้องรับดำเนินการก่อนเสมอ”

“พนักงานทุกคนคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของบริษัท”

เป็นต้น

นโยบายองค์การด้าน คน เป็นสิ่งที่ต้องรู้ก่อนว่าแนวคิดฝ่ายจัดการแต่ละบริษัทมีความคิด เกี่ยว กับ คน อย่างไร และไม่เพียงแต่รู้ว่ามิเพราะสักแต่ว่าเขียนให้โก้หรู บอกใครต่อใครว่าฉันก็มี แต่จะดู ความมุ่งมั่นที่แท้จริงว่าฝ่ายจัดการได้ลงมือนำไปปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดเพียงใด จะปากว่าตาขีบ หรือไม่ และถ้าลงมือทำแล้วได้ทำกันต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัยหรือไม่ ไม่ใช่เปลี่ยนผู้บริหารแนวคิดและนโยบาย ก็เปลี่ยนแปลงไปอีกหาความแน่นอนไม่ได้ เป็นแค่ถูกถ่ายทอดเพียงลมปากมากกว่าการกระทำที่ไม่ได้



ประโยชน์เหมือนผายลม ถ้าเป็น NATO (นาโต้) ในที่นี้ผมหมายถึง No Action Talk Only (ไม่ทำ เอาแต่พูดลูกเดียว) ก็แสดงว่าไร้ความมุ่งมั่นที่แท้จริง ฝ่ายบุคคลก็ทำงานไม่มีความสุข ถ้ายิ่งขาดอุดมการณ์ด้วยแล้ว ก็ยิ่งแย่งลงไปเรื่อยๆ กูไม่กลับครับ

ความจริงใจของฝ่ายจัดการที่ต้องการประสานประโยชน์ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อพนักงาน บรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเองเป็นเรื่องจำเป็น เมื่อฝ่ายจัดการได้มีนโยบาย แล้วได้ถ่ายทอดลงไปสู่พนักงาน ระดับบังคับบัญชาตามสายงาน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญเช่นกันเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นได้ทั้งผู้ป้องกัน ปัญหา เป็นผู้สร้างปัญหา เป็นผู้แก้ไขปัญหาเสร็จสรรพและผู้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับขององค์กรก็ จำเป็นต้องเรียนรู้กระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเช่นกัน รู้ระเบียบวินัยมาตรการและแนว ปฏิบัติการบริหารจัดการ คน เช่นเดียวกับที่ฝ่ายบุคคลรู้แต่ไม่จำเป็นต้องรู้ลึกลงไปในทางเทคนิค เพราะตรง นั้นปล่อยให้ไปเป็นไปตามวิชาชีพของผู้บริหารงานบุคคลเขาจะดีกว่า

ถ้าถูกถามว่า**ทำให้ถูกต้องกับทำให้ถูกใจ**จะเลือกอย่างไรดี ครับไม่ยากเลยท่านต้องเลือกเอา ความถูกต้องก่อน คือถูกต้องตามหลักการ หลักเกณฑ์และข้อเท็จจริง สามารถอธิบายได้อยู่แล้ว ไม่อึดอัด แล้วเลือกทำให้ถูกใจโดยห้ามเสียหลักการเด็ดขาด แต่ถ้าเลือกถูกใจก่อน ท่านจะบริหาร คน เพื่อให้เขาถูกใจ เท่านั้นรับรองว่าเจ๊งครับ ท่านจะไม่อยู่ในสายตาเลยเพราะไม่มีจุดยืนที่แน่ชัด ถ้าต้องซังน้ำหนกของสิ่งที่ ปฏิบัติอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นๆ ต้องมีเหตุผลที่ดีมาสนับสนุน ต้องรักษาคำมั่นให้ได้ การบริหารคนที่ดี คือการทำให้เรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่าย ไม่ใช่ถนัดทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่อง (ยุ่ง) ยาก หรือเรื่องที่ยากอยู่แล้ว ให้มันยากยิ่งๆ ขึ้นไปอีก **จริงไม่จริงครับ.**

