



อยากได้คนรู้ใจ

ดร.ภักดี ชันวารขร¹

คำพูดที่ได้ยินบ่อย ๆ ในองค์กร

‘เบื่อ ไม่อยากอยู่ที่นี้และกำลังหางานใหม่อยู่’

‘งานเยอะมากแต่รายได้ไม่สมน้ำสมเนื้อเลย’

‘เพื่อนร่วมงานและสิ่งแวดล้อมที่นี่ไม่เป็นมิตร แะจริง’

‘อยู่มาหลายปีแล้ว ดู ๆ ไม่มีอนาคตเลย’

‘ทำไมไม่มีแต่หน้าใหม่ ๆ ตลอดเวลา’

‘ผู้บริหารไม่เห็นเข้าใจพนักงาน ไม่ว่าเรื่องอะไร’

‘ทำดีก็ไม่เห็นได้ดี ใช้ระบบและวิธีการอะไรในการประเมิน สงสัยจัง’

ฯลฯ

‘จิตใจที่เกียจคร้านเสียที ทรมาณมานานแล้ว’

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในทุกองค์กรไม่ว่าในภาครัฐหรือธุรกิจภาคเอกชน ภารกิจต่าง ๆ จะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ เพื่อตอบรับกับสถานการณ์ก็ขึ้นอยู่กับความเฉลียวฉลาด ประสิทธิภาพ ของพนักงานในระดับต่าง ๆ ในองค์กร ไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น

ทุก ๆ คนจึงอยากทำงานในหน่วยงานที่มี ‘คนรู้ใจ’ คือมีผู้บริหารที่รู้ใจพนักงาน และมีพนักงานที่รู้ใจผู้บริหาร ทั้งองค์กรจึงต้องการความเข้าใจและความต้องการของทุกคนเป็นพื้นฐานในการทำงาน เพราะถ้าทำงานด้วยความเข้าใจจุดมุ่งหมาย ภารกิจของหน่วยงาน ในขณะเดียวกันก็เข้าใจและเสริมสร้างความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีความรับผิดชอบต่องานที่ของตนอย่างสุดความสามารถ กระบวนการแสวงหาค้นคว้าจึงเริ่มต้นจากการแสวงหาและรับพนักงาน โดยต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง มิใช่ดำเนินการเมื่อมีตำแหน่งว่างเท่านั้น โดยทั่วไปมักจะพบว่าเมื่อมีตำแหน่งว่างจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ความ

วุ่นวายจะเกิดขึ้นทันที ใครควรจะต้องย้ายไปทำงานนั้นหรือจะรับคนจากที่ไหน อย่างไร และคนที่ทำงานในตำแหน่งที่ว่างนี้จะทำงานได้หรือไม่ก็ดูจะเป็นปัญหาด้วย ทั้งหมดนี้ทำให้เกิดคำถาม ทำไมไม่มีแต่คนหน้าใหม่และสิ่งแวดล้อมที่นี่ไม่ค่อยเป็นมิตร ยิ่งในกรณีที่ตำแหน่งบริหารว่างลง ก็คงยิ่งทวีความวุ่นวายมากขึ้นและเกิดกระบวนการแย่งชิงตำแหน่งซึ่งทำให้เกิดปัญหายุ่งยากซับซ้อนต่อไปในอนาคต การวางแผนกำลังคนควรควบคู่ไปกับแผนการโยกย้ายและปรับตำแหน่งทั้งในระดับเดียวกันและเลื่อนขึ้น ซึ่งจะกล่าวถึงอีกครั้งในลำดับต่อไป

การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนซึ่งรวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ก็เป็นส่วนสำคัญที่ต้องมีระบบที่ชัดเจนและทันสมัย ชัดเจน ในที่นี้หมายถึงผู้ได้รับเงินเดือนทุกคนในองค์กรรับทราบ จะเป็นที่รู้โดยทั่วไปหรือเฉพาะตัวพนักงานก็แล้วแต่นโยบาย และรวมไปถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีในองค์กร ส่วนความทันสมัยหมายถึงเทียบเคียงกันได้อย่างยุติธรรมทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กร และรวมไปถึงเพียงพอต่ออัตราของพนักงานในระดับที่ตนดำรงอยู่ ดังนั้นระบบค่าตอบแทนจึงต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงตลอดเวลากับการเปลี่ยนแปลงของดัชนีค่าครองชีพ ในหลายประเทศค่าตอบแทนจะผูกอยู่กับดัชนีค่าครองชีพและปรับโดยอัตโนมัติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ระบบค่าตอบแทนที่ดีจะเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานที่ “รู้ใจ” เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร และพนักงานจะทำงานด้วยความเต็มใจไม่ว่างานจะหนักและยากเพียงใด

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นตัวเร่งที่สำคัญที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะข้อมูลที่มีการเปิดเผยมากขึ้นขององค์กรต่าง ๆ ทำให้ผู้ทำงานทุกคนมีข้อมูลและความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงขององค์กรอื่น ๆ ด้วย ผู้ที่ทำงานจนมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจึงหันกลับมาพิจารณาถึงโอกาสความก้าวหน้า การเรียนรู้รับผิดชอบที่ขยายขอบเขตมากขึ้น และตำแหน่งใน

¹ ที่ปรึกษาคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร



หน้าที่การงานของตน การพิจารณาถึงความต้องการ ในจุดนี้รวมไปถึงความต้องการขององค์กรที่จะมี บุคลากรที่จะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้ ต้องสร้างระบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มี **ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงานขึ้น** สำหรับภาคธุรกิจนั้นชัดเจนที่ต้องเร่งดำเนินการเพราะ การแข่งขันรุนแรงขึ้น ในส่วนภาคราชการก็ต้อง ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อประชากรที่ต้องการการ บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการพัฒนาอีกมาก โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาปัจจัยงบประมาณดำเนินการ ระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลัง พัฒนาจะเห็นว่าแตกต่างกันมากหลายเท่าตัว การ ประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาก็เป็นอีกหนึ่ง ปัจจัยที่จะต้องสร้างระบบที่ดีให้ได้ การฝึกอบรมและ พัฒนานอกจากจะเป็นการปรับให้พนักงานสามารถ ทำงานได้อย่างรวดเร็วในกรณีนี้งานใหม่และเพิ่ม ประสิทธิภาพให้ดีขึ้นสำหรับพนักงานเฝ้าระวังไปถึงการ เตรียมพนักงานในการโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่ง ภายในองค์กร ยังส่งผลไปถึงภาพลักษณ์และ **ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรด้วย** นอกจากนี้ในปัจจุบันมักมีการกำหนดแผนฝึกอบรม และพัฒนาในเชิงค่านิยมกล่าวคือส่งพนักงานเข้า หลักสูตรที่เป็นที่นิยมโดยทั่วไป อันเป็นผลจากการ โฆษณาทางการตลาด ซึ่งมักจะเป็นการสูญเสียเปล่าหรือ ไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักที่ต้องการ ดังนั้นแผนการ ฝึกอบรมและพัฒนาควรกำหนดให้ชัดเจนและ ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานเป็นอันดับ หนึ่งและกรณีทั้งงบประมาณเอื้ออำนวย ก็ จะ ตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ในระดับหนึ่ง การกำหนดมาตรฐานสมรรถภาพตำแหน่ง ซึ่ง หมายถึงความรู้ ประสบการณ์ ขีดความสามารถ และ พฤติกรรม ในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีแผนฝึกอบรมและ พัฒนาเป็นส่วนสนับสนุน จะทำให้องค์กรมี **มาตรฐานที่ชัดเจนในการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง** ซึ่งเป็น ระบบที่โปร่งใสและสร้างความยุติธรรมใน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความรับผิดชอบที่ พนักงานทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน “ทำให้คนทำได้ ย่อมได้ดี”

ปัจจัยอีกประการที่สำคัญในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ คือระบบการประเมินผลงาน ซึ่งใน

ปัจจุบัน มีผู้เสนอระบบในหลายรูปแบบและในหลาย ชื่อระบบ อย่างไรก็ตามสาระที่สำคัญคือ การ ประเมินผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเป็นที่ยอมรับได้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รวมไปถึง ขั้นตอนในการดำเนินการประเมินก็ควรชัดเจนและ โปร่งใส ผลการประเมินที่ดีย่อมนำไปสู่การพิจารณา ขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ และการเลื่อนตำแหน่ง อย่าง ยุติธรรม รวมทั้งยังใช้เป็นข้อมูลในการฝึกอบรมและ พัฒนาได้ด้วย ในส่วนความรับผิดชอบของผู้ประเมิน ต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงระบบการ ประเมินที่ใช้อยู่นั้น ต้องเข้าใจขั้นตอนและ กระบวนการประเมินทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และปราศจากอคติใด ๆ ต่อผู้ถูกประเมิน สำหรับผู้ถูก ประเมินต้องตระหนักและเข้าใจระบบการประเมิน เช่นกันและควรจะสามารถสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาใน ลักษณะสร้างสรรค์ ผลรวมของการประเมินผลงาน ควรจะนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องและส่งเสริมขวัญ กำลังใจให้กับพนักงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหน ขององค์กร

ปัจจัยสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในบทความนี้ คือ ระบบในการลาจากกัน ทั้งนี้จะครอบคลุมรวมถึงการ พิจารณาการลาจากกันในทุกกรณี องค์กรควรมี ระบบที่จะขอข้อมูลจากพนักงานในกลุ่มนี้ที่ ตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในกรณีที่พนักงานขอลาออก ซึ่งโดยทั่วไปจะพบว่าพนักงานมักให้ข้อมูลที่ไม่ตรงตาม ความเป็นจริง ซึ่งทำให้ไม่มีข้อมูลที่ต้องการและ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ อันที่จริง พนักงานกลุ่มนี้หากมีความรู้สึกที่ดีและยังผูกพันกับ องค์กร จะเป็นกระบอกเสียงและผู้แทนขององค์กร ในสังคมที่ยอดเยี่ยมและองค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ใด ๆ ระบบที่กล่าวนี้ก็ยังยืนยาวกว่าระบบธรรมดาภิ บาลที่เกือบทุกองค์กรมักจะดำเนินการในสภาวะ ปัจจุบัน ในส่วนธุรกิจที่จำหน่ายหรือการให้บริการจะ ยิ่งเห็นชัดเจนเพราะพนักงานกลุ่มนี้จะทำหน้าที่พูด การค้าที่ดีเยี่ยม

บทส่งท้าย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ ที่จะบริหารคนทั้งภายในองค์กรและ สังคมนอกองค์กร การสร้างระบบที่มีการปรับปรุงและ พัฒนาได้อย่างคล่องตัวเป็นเรื่องจำเป็น เพราะมนุษย์ เป็นสิ่งมีชีวิตที่ไม่เคยหยุดการเปลี่ยนแปลง