

เปิดมุมมองด้าน Human Resource Development (HRD) ในสายตาของผู้บริหารสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ตอนจบ (คุณธีระ วีระธรรมสาธิต)



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์

บทความฉบับนี้ขอนำเสนอเรื่องราวดี ๆ เกี่ยวกับมุมมองในการพัฒนาบุคลากรของคุณธีระ ที่ท่านคร่ำหวอดอยู่กับวงการบริหารบุคลากรเป็นเวลานาน ท่านได้ให้นานาทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในประเทศไทยในหลากหลายประเด็น ซึ่งบทความฉบับนี้ขอนำเสนอเรื่องราวต่อบทความฉบับที่แล้วในประเด็นดังนี้ค่ะ

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** ความสำเร็จของงาน HRD ทั้งหลายนั้นจะเกิดขึ้นจาก

- 1) **การยอมรับในตัว HRD เอง** - หน่วยงานต่างๆ ต้องมีความเชื่อมั่น (Credibility) ต่อผลการทำงานของนัก HRD เพราะความไว้วางใจจะนำไปสู่ความเลื่อมใสศรัทธา (Trust) ซึ่งการสร้างศรัทธานั้นจะต้องมาจากการทำงานของนัก HRD ต้องมีความเป็นมืออาชีพ (Professional)
- 2) **การทำงานต้องจริงใจ** - นัก HRD ต้องพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้บริหารและพนักงาน ต้องทำให้ผู้บริหารคิดว่าสามารถพึ่งพานัก HRD ได้ HRD ต้องไม่ทำให้ผู้คนรอบข้างเข้าใจว่าเรามีเงาของ CEO มาครอบอยู่ เพราะความจริงใจต่อกันจะเลือนหายไป
- 3) **ต้องเข้ากับพนักงานได้ทุกคนทุกระดับ** - ที่สำคัญนัก HRD ต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Skill) เพราะงานจะไม่สำเร็จถ้านัก HRD เข้ากับ CEO และพนักงานในองค์กรไม่ได้ ดังนั้นนัก HRD จะต้องทำงานแบบหัวถึงฟ้า ขาถึงดิน นั่นก็คือ ต้องสามารถพูดคุยกับพนักงานทุกคนในองค์กร ตามคำเปรียบเปรยที่ว่า นัก HRD ต้องมองอย่างนกอินทรีย์ มองการณ์ไกล แต่ต้องทำงานแบบหนอน ที่เป็นพนักงาน เชกเช่นเดียวกันนัก HRD ต้องสามารถทำงานร่วมกับทั้งผู้บริหารและพนักงานได้ทั้งสองฝ่าย

**มุมมองของผู้บริหาร :** ผมมองว่าผู้บริหารเริ่มมองว่า HRD เป็นเสมือนเพื่อนคู่คิด (Partnership) ในการทำงาน เพราะนอกจากการบริหารธุรกิจแล้ว ต้องบริหารคนด้วย ตอนนี้อยู่บริหารจะขาดทักษะในการบริหารคนเป็นอย่างมาก ดังนั้นพวกเขาจึงต้องการนัก HRD ให้เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ในมุมมองของผู้บริหารพบว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น คนที่มีความสามารถย่อมช่วยผู้บริหารทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป้าหมายแต่ละปีจะมีความท้าทายมากขึ้นผู้บริหารจึงต้องการเห็นคนในหน่วยงานมีความรู้ ทักษะในการทำงานที่เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี และหากถามผมว่าแล้วหน่วยงานที่ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน เช่น หน่วยงานสนับสนุน ผู้บริหารของหน่วยงานเหล่านี้ยังเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอีกหรือไม่ ผมกลับคิดว่าเป้าหมายของ

หน่วยงานเหล่านั้นสามารถวัดได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าเป้าหมายย่อมต้องสูงขึ้นด้วยเช่นกัน และเป้าหมายที่สูงขึ้น ย่อมไม่พ้นเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นตามไปด้วย

**หลุมพรางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร :** ผมมองว่าหลุมพรางที่เกิดขึ้นในงาน HRD ก็คือ การยึดติดกับเครื่องมือมากเกินไป จนทำให้ระบบขาดความยืดหยุ่นในการนำเครื่องมือมาใช้ในองค์กร การทำงานของนัก HRD ยังยึดติดกับวิธีการแบบเดิม ๆ รวมถึงการที่นัก HRD มองว่าคนเปลี่ยนยาก เป็นนัก HRD แบบเน้นการทำงานประจำ (Admin Solution) มากกว่าการทำงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์องค์กร (Strategic Solution) ดังนั้นนัก HRD ต้องเปลี่ยนมุมมองและความเชื่อพื้นฐานตรงนี้ก่อน เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงตนเอง ก่อนจะไปเป็น Change Champion ต้องทำให้หน่วยงาน HR มีต้นทุนในองค์กรที่สูงพอที่จะยืนเคียงข้าง CEO ได้ ดังนั้น HR ต้องมีความรู้ในเชิงธุรกิจ ความรู้ในงานเทคนิคเฉพาะทาง และมีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านผู้คน การทำงานของ นัก HRD จะประสบความสำเร็จได้ต้องรู้จักวิเคราะห์ถึง Generation และ lifestyle ของคนในองค์กร เพราะมีเช่นนั้นแล้ว HR จะ “ทำงานเสร็จแต่ไม่สำเร็จ” (Finish แต่ไม่ Achieve) กล่าวคือทำงานให้เสร็จ แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ มี Output แต่ไม่มี Outcome มีผลทำให้การทำงานของนัก HRD ไม่สามารถผลกระทบบที่เกิดต่อองค์กรและธุรกิจได้