

ภารกิจที่ยิ่งใหญ่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปรารถนาให้เจ้านายเข้าใจ



บทความโดย : สมชาย หล้าคงคา

อีเมล : somchailak@hotmail.com

นักบริหารงานทรัพยากรบุคคลทุกท่านครับ ท่านเคยได้ยินได้ฟังหรือเคยมีใครบอกท่านไหมครับว่า ท่านทำงานในลักษณะ “ ปิดทองหลังพระ ” ท่านรู้สึกอย่างไรกับคำนี้ครับ?

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน เราจะเห็นได้ว่า เจ้าของกิจการหรือเจ้าของสถานประกอบการ หรือผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยส่วนใหญ่ มักจบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงระดับปริญญาเอก ในสาขาวิศวกรรม, สาขาการบริหารจัดการ, สาขาเศรษฐศาสตร์หรือสาขาการขายและการตลาด ซึ่งจะมีบุคลิกภาพ ทักษะคิด แนวคิด การตัดสินใจที่แตกต่างจากนักบริหารงานทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ มองการบริหารโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ หลักวิศวกรรมศาสตร์ ต้องคำนวณเป็นตัวเลขได้ เป็นตรรกศาสตร์ คิดถึงการคืนทุน (Return on Investment) คิดถึงกำไร คิดถึงความเจริญก้าวหน้าของกิจการและความมั่นคงขององค์กร ซึ่งก็เป็นสิ่งที่ปกติ ของนักลงทุนหรือเจ้าของกิจการ แต่โดยธรรมชาติของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว มักจะมองการบริหารเป็น 2 มิติ คือ เป็นทั้งศาสตร์และเป็นทั้งศิลปะ รวมทั้งศาสตร์ทุกๆ ศาสตร์ต่างก็ต้องผสมผสานกันในการบริหาร แต่สิ่งที่ยากจะบอกในวันนี้ก็คือ ที่ผ่านมา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือที่เรียกติดปากติดหูกัน คือ ฝ่ายบุคคล มักถูกมองข้ามหรือไม่ได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารหรือเจ้าของกิจการ ในฐานะที่เป็นที่ปรึกษาในเรื่องของการสรรหา-ว่าจ้างบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การบริหารค่าจ้าง-เงินเดือนที่ยุติธรรมและแข่งขันได้ การจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสม การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุขและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การจัดระบบธุรการให้มีประสิทธิภาพ และอีกหลายภารกิจที่สำคัญ อย่างยิ่ง ซึ่งผมขออนุญาตอธิบายพอเป็นสังเขป ถึงประเด็นที่ได้เกริ่นไว้ ดังต่อไปนี้ครับ

ภารกิจของการสรรหา-ว่าจ้าง

- เมื่อเริ่มก่อตั้งกิจการ ฝ่ายบุคคลก็จะมีหน้าที่รับสมัครบุคลากรเข้ามา ร่วมงานกับองค์กร โดยฝ่ายบุคคลจะต้องร่วมวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) กับเจ้าของกิจการหรือฝ่ายบริหารก่อน ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานและคุณสมบัติของผู้สมัครงาน (Job Description and Job Specifications) เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กร
- นอกจากนี้ ฝ่ายบุคคลจะต้องวางแผนในการรับสมัครบุคลากรให้ทันเวลา เหมาะสม และมีคุณภาพ คัดเลือกแหล่งที่จะสรรหาบุคลากร ใช้งบประมาณ ในการสรรหาบุคลากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ สัมภาษณ์บุคลากร เพื่อค้นหาคนเก่ง คนดี ซึ่งต้องใช้ประสบการณ์และความสามารถอย่างสูงในการ

สัมภาษณ์ และจากประสบการณ์การทำงานทางด้านทรัพยากรบุคคล เรายังคงพบเห็น การสัมภาษณ์งาน จากฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการต้นสังกัด ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน โดยขาดการเตรียมตัวในการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์แบบไม่มีทิศทาง สอบถามผู้สมัครงานไม่ตรงประเด็น ใช้ความพึงพอใจส่วนตัวในการคัดเลือก (First Impression) เข้าข่าย “ อยากรู้คนเก่งและคนดี แต่ไม่ยอมเสียเวลา ”

- ในขณะที่รับสมัครบุคลากร ฝ่ายบุคคลก็ต้องตรวจสอบประวัติของผู้มาสัมภาษณ์ ตรวจสอบเอกสารในการสมัครงาน ให้ผู้สมัครที่ผ่านการสัมภาษณ์ ไปตรวจสอบสุขภาพก่อนเริ่มงาน จัดทำสัญญาจ้างให้ถูกต้องตามกฎหมาย และหากพนักงานผู้ทดลองงานไม่ผ่านการทดลองงาน ฝ่ายบุคคลก็ต้องดำเนินการแจ้งพนักงานผู้ทดลองงานให้ทราบ น้อยนักที่ผู้จัดการต้นสังกัดหรือหัวหน้างานโดยตรง จะรับผิดชอบต่อผู้จัดการในเรื่องนี้ ส่วนเรื่องดี ๆ เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาโบนัส ผู้จัดการต้นสังกัดหรือหัวหน้างานมักจะอาสา เป็นผู้แจ้งให้กับพนักงานในสังกัดของตนทราบด้วยตนเอง

ภารกิจของการฝึกอบรมและพัฒนา

- เมื่อรับพนักงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบุคคลก็ต้องดำเนินการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท คณะผู้บริหาร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานสวัสดิการ นโยบาย คุณภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน
- พนักงานที่ผ่านการทดลองงาน ฝ่ายบุคคลและผู้จัดการต้นสังกัด ก็จะต้องวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) และเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ (Business Plan) และ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) อีกทั้ง ฝ่ายบุคคล ผู้จัดการต้นสังกัดและผู้บริหารจะต้องร่วมกันกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน (Career Path) และสร้างพนักงานทดแทนตำแหน่งงาน (Successor) ให้กับองค์กร อย่างมีระบบและประสิทธิภาพอีกด้วย
- เวลาที่จะต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์กร (Training Needs Analysis) เพื่อให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO หรือระบบมาตรฐานอื่นๆ ฝ่ายบุคคลและผู้จัดการต้นสังกัด ก็จะต้องวิเคราะห์ร่วมกันและนำเสนอแผนการฝึกอบรมประจำปี

(Annual Training Year Plan) ซึ่งในหลายๆ ครั้งที่ผู้จัดการต้นสังกัด มิได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์หรือการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในสังกัด ของตนเองเท่าที่ควร ฝ่ายบุคคลมักจะได้รับ Training Wanted จากผู้จัดการต้นสังกัด มากกว่า Training Needs ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และเส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน และนอกจากนี้ผู้จัดการต้น สังกัดบางท่านก็ได้ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมพนักงาน (On the Job Training) ให้กับพนักงานอย่างจริงจัง มักจะปล่อยให้พนักงานเรียนรู้เอง แบบผิดๆ ถูกๆ ตามยถากรรม ซึ่งสุดท้าย เมื่อพนักงานไม่เก่ง ทักษะ ความรู้ ความสามารถคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ฝ่ายบุคคล ก็จะถูกตำหนิว่า คัดเลือกและสรรหา-ว่าจ้าง พนักงานที่ไม่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กร ทำให้ภารกิจงานของฝ่ายอื่นๆ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

ภารกิจของการบริหารค่าจ้าง-เงินเดือน

- ภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือนของพนักงานโดยฝ่ายบุคคลจะต้องยึดถือหลัก 3 ประการ คือ ยุติธรรม เสมอภาคและแข่งขันได้ ในหลายๆ องค์กร ยังคงให้ฝ่ายบุคคลดูแลในเรื่องดังกล่าวนี้ไม่ว่าจะเป็นการเปิดบัญชีให้กับพนักงาน การติดตามเรื่องบัตรเอทีเอ็ม ค่าธรรมเนียมบัตร การกดเงินไม่ออก การกดรหัสเอทีเอ็มผิด บัตรเอทีเอ็มหาย การแจ้งอายัดบัตร หรือสมุดบัญชี ของพนักงาน เป็นต้น
- นอกเหนือไปจากนี้ ฝ่ายบุคคลก็ต้องคิดค่าล่วงเวลาในวันทำงานปกติ ค่าล่วงเวลาในวันหยุด ค่ากะ ค่าอาหาร เบี้ยขยัน ค่ารถ ค่าน้ำมัน ค่าเบี่ยงเลี้ยง ค่าเดินทาง และอีกสารพัดอย่าง ให้กับพนักงาน ซึ่งห้ามผิดพลาดหรือผิดไม่ได้ หากผิดพลาดเมื่อใด ฝ่ายบุคคลก็จะถูกมองว่า ไม่ละเอียดรอบคอบ ไม่ซื่อสัตย์ ไม่น่าไว้วางใจ สารพัดที่จะ ถูกวิพากษ์วิจารณ์
- และที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันก็คือ การปรับอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน การ พิจารณาโบนัส ให้กับพนักงาน ซึ่งฝ่ายบุคคล จะต้องวางระบบการบริหารจัดการให้กับองค์กร เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับค่าจ้าง-เงินเดือนนี้มีประสิทธิภาพ และเมื่อใดก็ตามที่พนักงาน รู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมหรือ ความไม่โปร่งใสในการปรับ อัตราค่าจ้างหรือการพิจารณาจ่ายโบนัสในแต่ละปี ผู้จัดการต้นสังกัดของ พนักงาน ผู้ นั้น ก็มักจะอ้างว่า เขาหรือเธอมิได้เป็นผู้พิจารณาตัดเกรดหรือลดทอนอัตราเงินเดือน หรือ โบนัสของพนักงาน แต่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ

ภารกิจของการจัดสวัสดิการแรงงานสัมพันธ์

- องค์กรที่น่าสนใจในการเข้าร่วมงานด้วย ร้อยทั้งร้อย จะมีการจัดสวัสดิการที่โดดเด่นและล้ำหน้าเหนือองค์กรอื่นๆ ซึ่งภารกิจในการจัดสรรสวัสดิการ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของค่าอาหาร รถรับ-ส่ง เครื่องแบบพนักงาน เบี้ยขยัน ค่ากะ รางวัลอายุการทำงานนาน รางวัลไม่ป่วย สาย ลา ขาดตลอดปี ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันชีวิต และอื่นๆ หลายประการ ล้วนแล้วแต่เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลที่จะต้องดูแล เอาใจใส่ ปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอสวัสดิการที่เหมาะสมกับองค์กรและพนักงาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- เวลาที่พนักงานจะต้องเบิกสวัสดิการต่างๆ ตามเงื่อนไขของบริษัท ฝ่ายบุคคลก็ต้องเป็นผู้จัดระบบการเบิกจ่ายให้รวดเร็ว ถูกต้อง ทันทอกทันใจ พนักงานทุกคน และบางเรื่องฝ่ายบุคคลก็จะถูกครหาว่าเข้าข้างฝ่ายนายจ้าง ไม่ยอมเสนอหรือตัดสวัสดิการบางอย่างออกไป ทำให้พนักงานไม่ได้รับสวัสดิการที่ดี
- ภารกิจที่ยากที่สุดในงานของฝ่ายบุคคล ก็คืองานแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงการสร้างสัมพันธภาพหรือความรู้สึกที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การจัดกิจกรรมให้พนักงาน มีความสุขและสนุก กับการทำงานในองค์กร การประสานรอยร้าวระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน การดูแลในเรื่องของ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายกรณีในองค์กร เช่น พนักงานทะเลาะวิวาทกัน พนักงานเสพยาบ้า พนักงานขาดงาน พนักงานดื่มสุราในขณะที่ปฏิบัติงานพนักงานลักทรัพย์ของนายจ้าง ดู

แล้วจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องชีวิตและทรัพย์สินของนายจ้างและลูกจ้าง ทุกคนในองค์กร ก็เป็นภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลอีกเช่นกัน

ภารกิจของงานธุรการ

- หลายท่านมองว่างานธุรการไม่มีความสำคัญ เป็นงานของเสมียน เป็นงานที่ไม่มีคุณค่า จริงๆ แล้วทุกๆงานมีคุณค่าและความสำคัญในตัวของมันเองครับ เช่นเดียวกับงานธุรการ ที่จะต้องบริหาร จัดการให้มีประสิทธิภาพ ทันท่วงทีและ ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น งานเอกสารที่จะต้องส่งให้กับ สำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน งานเอกสารสรรพสามิต งานเอกสารของสรรพากรงาน เอกสารที่จะต้องส่งให้กับ สำนักงานประกันสังคม เป็นต้น
- งานบางเรื่องจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานโดยตรง หากฝ่ายบุคคลดูแลไม่ทั่วถึงก็อาจเกิดปัญหาและกลายเป็นเรื่องใหญ่ในทันทีทันใด เช่น ห้องส้วมเต็ม น้ำประปาไม่ไหล ไฟฟ้าดับ โทรศัพท์เสีย เป็นต้น
- ในส่วนของงานสำนักงาน ฝ่ายบุคคลก็ต้องดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับอุปกรณ์สำนักงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ เครื่องถ่ายเอกสาร โทรสาร เครื่อง ไร่นิวว กระดาษ พรีนเตอร์ โต๊ะ เก้าอี้ทำงาน โทรศัพท์ เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการใช้งานอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในบางครั้ง ผู้ที่ทำงานให้ฝ่าย / แผนก หรือหน่วยงานอื่นๆ จะไม่เข้าใจในภารกิจและความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล ที่ต้องเป็นตัวแทนในการดูแลทรัพย์สินและงบประมาณ แทนนายจ้างด้วยครับ

จากการที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่า ภารกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายบุคคล ที่ทุกๆ ท่าน เรียกขานกันนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะในปัจจุบัน ความสำเร็จและความมั่นคงยั่งยืนขององค์กร เข้าวัดกันที่ ความรู้ ความสามารถและทักษะ ของ “คน” ในองค์กรครับ ซึ่งเป็นภารกิจและความรับผิดชอบโดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน ในสายงานทรัพยากรบุคคล และมีใช้ว่า ทุกๆ คนจะสามารถปฏิบัติภารกิจดังกล่าวนี้ได้ พนักงานท่านใดที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสายงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ณ ปัจจุบัน จงภาคภูมิใจเถิดครับว่า สิ่งที่ท่านได้รับมอบหมายให้ดูแลอยู่ ณ ขณะนี้ เป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่า เป็นอย่างยิ่ง และหากวันใดที่ท่านปฏิบัติงานในสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีความรู้สึกท้อแท้ รู้สึกว่าเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ไม่เข้าใจในการทำงานของท่าน ก็ลองนำบทความนี้ ให้เจ้านายของท่านได้อ่าน เจ้านายของท่าน ก็จะเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นว่า “นี่คือภารกิจที่ยิ่งใหญ่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปรารถนาให้เจ้านายเข้าใจ” ซึ่งมีความสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าภารกิจอื่นๆ ในองค์กรของท่านเลยครับ