

## แนวทางการจัดการกับวิกฤติศรัทธาต่องาน HR



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
- อีเมล : peoplevalue@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2010-06-19

จากการที่เคยเป็นคนทำงานด้าน HR มาก่อน รู้สึกว่าในยุคนี้งาน HR เปลี่ยนแปลงไปมากเมื่อเทียบกับตอนที่ผมเคยทำงาน การเปลี่ยนแปลงนี้ได้ก่อให้เกิดวิกฤติศรัทธาต่อทั้งคนและงาน HR ในหลายเรื่อง เช่น

### • คนทำงาน HR ขาดจิตและวิญญาณของการเป็น HR มืออาชีพ

เนื่องจากคนทำงานสมัยก่อนไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ต้องมีประสบการณ์มาก่อน องค์กรหรือผู้บริหารมักจะเลือกใครก็ได้ในองค์กรที่ดูแล้วมีแววคุยกับคนรู้เรื่อง ประนีประนอม เข้าได้กับทุกคน มีพื้นฐานของความมีน้ำใจ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แก้ไขปัญหาเรื่องคนได้เก่ง ดังนั้น คนที่ทำงานด้าน HR ก็เหมือนคุณครูสมัยก่อนที่มีจิตวิญญาณของการเป็น “ผู้ให้” อยู่สูงมาก

แต่สมัยนี้คนทำงานด้าน HR มักจะมาจากคนที่จบการศึกษาทางด้านนี้มาโดยตรง ซึ่งคนส่วนหนึ่งไม่ได้ร่ำเรียนศาสตร์เกี่ยวกับ “การเป็นผู้ให้” มา เรียนต่อศาสตร์การบริหารจัดการ เรียนแต่เครื่องมือการบริหารคนสมัยใหม่ และคนรุ่นใหม่ต้องการเติบโตและก้าวหน้าเร็ว ทำให้ไม่มีเวลาซัดเกล้าจิตใจให้วิญญาณของอาชีพ HR เข้าสายเลือด คน HR ถึงแม้ว่าคนบางคนมีความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณของ HR แสดงออกถึงการเป็นผู้ให้ แต่ก็ยังเป็นแค่เปลือกนอก ไม่ได้มาจากจิตวิญญาณหรือจิตใต้สำนึก ทำเพราะเป็นบทบาทหนึ่งที่ต้องแสดง ทำเพราะเป็นปัจจัยที่จะทำให้เติบโตก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ได้ทำเพราะ “รัก” ไม่ได้ทำเพราะ “อยากทำ” ที่แท้จริง หลายคนแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับหน้าที่เพื่อผ่านบันไดในแต่ละขั้นไปเท่านั้น ทำให้ได้เพียงแค่ตำแหน่งหน้าที่และผลตอบแทนที่เป็นวัตถุภายนอก แต่ไม่ได้อะไรติดตัวติดใจออกไปเลย ไม่เหมือนคน HR รุ่นก่อนๆ ที่หลังจากทำงานด้าน HR ไปแล้ว บุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอของความเป็น HR ติดตัวเขาไปตลอดชีวิต ถึงแม้ไม่ได้ทำงาน HR แล้วก็ตาม

### • คนทำงาน HR โดดเด่นน้อยลงเมื่อคนวิชาชีพอื่นเข้ามาทำงาน HR

ผลพวงของการเติบโตของงาน HR ทั้งบทบาทที่โดดเด่นขึ้น ทั้งผลตอบแทนที่สูงขึ้นไม่แพ้อาชีพอื่น อีกทั้งคนทำงานด้าน HR มีโอกาสกระโดดไปทำอาชีพอิสระ เช่น วิทยากร ที่ปรึกษา เจ้าของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร จึงทำให้คนเก่งจากหลากหลายอาชีพสนใจและเริ่มเข้ามาทำงานด้าน HR มากขึ้น

ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือเกิดการเปรียบเทียบระหว่างคน HR เดิม กับคน HR ใหม่ที่มาจากสายอาชีพหรือสายงานอื่น และมีหลายเรื่องที่คนที่มาจากอาชีพอื่นทำได้ดีกว่าคน HR เดิม ทำให้ผู้บริหารและองค์กรเริ่มรู้แล้วว่าที่ผ่านมาคน HR ยังทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะจริงๆ แล้วสามารถทำได้ดีกว่านี้ หรือมีเรื่องที่น่าจะทำอีกเยอะที่คน HR ยังไม่ได้ทำ หรือมีรูปแบบวิธีการอื่นอีกมากมายที่คน HR เดิมไม่เคยนำเสนอหรือนำมาทำ เหตุผลที่ HR ที่มาจากสายอื่นทำได้ ก็เพราะคนเหล่านี้ยังไม่ถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมของคน HR ยังคิดนอกกรอบได้ และยังรู้สึกที่ตัวเองใหม่ต้องเรียนรู้อะไรอีกเยอะ ในขณะที่คน HR เดิมมักจะคิดว่าไม่มีอะไรใหม่แล้ว ตัวเองรู้หมดแล้ว

#### • ตลาด HR เกิดภาวะ “การว่างงาน” และ “การงานว่างคน” ในเวลาเดียวกัน

เมื่อกระแสของงาน HR มาแรง ทุกองค์กรต้องการ HR มืออาชีพมาช่วยบริหารคน ตลาดแรงงาน HR เติบโต ทำให้เกิดการซื้อตัวหรือแย่งตัวคนเก่งๆ กัน แต่เนื่องจากมีคนเก่งไม่มาก ดังนั้น ทำให้เกิดสภาวะ “งาน HR ว่างคน” คือมีตำแหน่งงานว่างแต่หาคนที่เหมาะสมไม่ได้

ในขณะเดียวกันเมื่อเทคโนโลยีเข้ามาแทนคนทำงานด้าน HR เช่น งานจ่ายค่าจ้าง (Payroll) ที่ถูกแทนด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตหรือบริษัทภายนอก (Outsourcing) ทำให้คนทำงานกลุ่มหนึ่งงานลดลงหรือถึงขั้นไม่มีงานทำ ทำให้เกิดสภาวะ “คน HR ว่างงาน” คือมีคนทำงานด้าน HR ที่มีประสบการณ์และต้องการทำงาน ต้องการเปลี่ยนงาน แต่ไม่มีตำแหน่งงานที่เหมาะสม

#### • คน HR ตกเป็นเครื่องมือของเทคโนโลยีและระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่

วิกฤตอีกอย่างหนึ่งก็คือการที่มีนักคิด นักวิชาการ ที่ปรึกษาในต่างประเทศได้คิดค้น สร้างแนวคิด โมเดล และเครื่องมือการจัดการออกมามากมาย ทำให้คน HR รุ่นเก่าเกิดอาการ “ช็อก” เพราะเดินตามไม่ทันเรียนไม่หมด ในขณะที่คน HR รุ่นใหม่เป็นพวกที่ชอบเรื่องใหม่ๆ อยู่แล้วก็มีอาการอีกแบบหนึ่งคือ “สลักเครื่องมือ” เพราะบริบทแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มากเกินไป จนลืมหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริงไป มัวแต่ไปหลงใหลว่าแนวคิดและเครื่องมือคือพระเจ้า ทุกคนต้องใช้เพราะทั่วโลกเขาใช้กัน องค์กรไหนยังไม่สนใจ ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกลับกลายเป็นองค์กรที่ HR รุ่นใหม่ไม่อยากทำงานด้วย ทั้งๆ ที่ลืมนึกหาวิเคราะห์ว่าทำไมผู้บริหารจึงยังไม่ใช้หรือไม่รับนำมาใช้

ดังนั้น คนทำงานด้าน HR รุ่นใหม่เชื่อและคิดว่าทำอย่างไรจึงจะเรียนรู้แนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้มากที่สุดและเร็วที่สุด สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ HR พยายามนำเสนอขออนุมัตินำเอาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เพราะคิดว่าเป็นผลงาที่โดดเด่น การนำระบบต่างๆ มาใช้คืองานหลักของ HR สามารถไปคุยได้ว่าตอนอยู่องค์กรนั้นองค์กรนี้ได้ Implement ระบบอะไรไปบ้าง โดยลืมนึกว่าเครื่องมือเหล่านั้นเป็นตัวช่วยสนับสนุนการทำงานในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคนในองค์กร คนในองค์กรไม่ใช่เครื่องมือของแนวคิดสมัยใหม่

สุดท้ายคน HR ก็ตกเป็นเครื่องมือของแนวคิดและเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ไปโดยอัตโนมัติ เหมือนกับคนที่ไม่เคยหุงข้าวด้วยเตาถ่านหรือแก๊ส วันหนึ่งไม่มีไฟฟ้าใช้ ก็ทำอะไรไม่เป็น เพราะชีวิตเกิดมาพร้อมกับความสะดวกสบายมากเกินไปนั่นเอง

ถ้าเราปล่อยให้ปัญหาเหล่านี้ดำเนินไปโดยไม่มีใครทำอะไร อนาคตอาจจะทำให้คนและงาน HR หมดคุณค่าในสายตาของผู้บริหาร หน่วยงานด้าน HR อาจจะไม่ให้เห็นเด่นชัด เพราะงาน HR อาจจะถูกกระจายไปรวมอยู่กับหน่วยงานอื่น คน HR ที่มีจิตวิญญาณและเป็นมืออาชีพก็อาจจะหายไป คงเหลือแต่คน HR ที่เป็น HR แต่เพียงเปลือกนอกเท่านั้น

ดังนั้น จึงอยากจะกระตุ้นให้คนในวงการ HR ในบ้านเราได้ตระหนักถึงวิกฤติและช่วยกันแก้วิกฤติหรือเปลี่ยนวิกฤตินี้ให้เป็นศรัทธาต่อสายตาของผู้บริหารองค์กร ซึ่งผมในฐานะเคยทำงานด้าน HR มาก่อน อยากนำเสนอตัวอย่างแนวทางในการสร้างศรัทธาต่อคนและงานด้าน HR ดังนี้

#### • HR ต้องเก่งจิตวิทยามากที่สุดใ้องค์กร(เป็นซีอีโอด้านอารมณ์)

เนื่องจากแนวโน้มคนทำงานในองค์กรจะมีอายุเฉลี่ยน้อยลงไปเรื่อยๆ แต่ก่อนเราคงไม่เคยเห็นซีอีโออายุต่ำกว่า 30 เราคงไม่เคยเห็นคนทำงานไม่เกินห้าปีมีเงินเดือนเป็นแสน อายุตัวเฉลี่ยของพนักงานก็จะน้อยลง ปัญหาที่ตามมาและเป็นความท้าทายใหม่ของคนทำงานด้าน HR คือคนมีไอคิวสูงขึ้นจากระบบการศึกษาที่พัฒนาไปไกลและความทันสมัยของเทคโนโลยี ทำให้คนทำงานเก่งขึ้น แต่...คนจะมีอีคิวต่ำลง เพราะด้วยวุฒิภาวะของความเป็นเด็ก ด้วยประสบการณ์ชีวิตน้อยกว่าคนรุ่นก่อนๆ คนทำงานจะมีปัญหาเรื่องอารมณ์ เรื่องวุฒิภาวะ เรื่องสติสัมปชัญญะ เรื่องคุณธรรม เรื่องจริยธรรม

จึงขอแนะนำว่าคนทำงานด้าน HR ต้องเป็นซีอีโอทางด้านจิตวิทยาคือต้องเป็นคนที่เก่งที่สุดเรื่องจิตวิทยาในการบริหารคนในองค์กร ต้องรู้เท่าตามทันและจัดการกับคนแต่ละประเภทได้ ต้องไม่มีใครเก่งเรื่องจิตวิทยามากกว่าเรา ซึ่งความเก่งด้านจิตวิทยาทำให้ใครมาทำงานแทนเราไม่ได้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ทำแทนเราไม่ได้ไม่เหมือนงานง่ายค่าจ้างที่ตอนนี้คอมพิวเตอร์ทำงานแทนเราไปแล้ว คนสายงานอื่นก็ทำแทนเราไม่ได้ เพราะจิตวิทยาไม่ใช่เรื่องที่สอนกันได้ภายในวันสองวัน และที่สำคัญถ้าเราเก่งจิตวิทยา เราสามารถใช้ได้กับทุกคนในองค์กรตั้งแต่ซีอีโอถึงคนงาน ขอแนะนำว่าถ้าใครอยากจะเรียนต่อขอแนะนำให้ไปเรียนด้านจิตวิทยากันเถอะ อนาคตน่าจะมีประโยชน์ต่อการทำงานด้าน HR มากกว่านะครับ

#### • HR ต้องมีทักษะของการเป็นโค้ช(Coaching Skill)

HR จะเพียงแค่เก่งจิตวิทยาเพียงอย่างเดียวยังไม่พอ ต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษาแก่ทุกคนในองค์กร เพราะเมื่อไหร่ก็ตามที่ใครมีปัญหาไม่ว่าเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน ต้องนึกถึง HR เป็นคนแรก โค้ชต้องทำหน้าที่และเล่นได้หลายบทบาทของการเป็นพี่ เพื่อน น้อง ญาติ ครูบาอาจารย์ ที่ปรึกษา ของคนทุกระดับในองค์กร และ HR ต้องมันฝึกฝนตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในสายอาชีพนี้เลย ไม่ต้องรอให้อาวุโสหรือมีตำแหน่งหน้าที่สูงๆ แล้วค่อยเป็นที่ปรึกษา เราเป็นเจ้าของที่ HR ก็ต้องเล่นบทเป็นโค้ชของคนระดับหนึ่ง เราเป็น HR ระดับสูงก็ต้องเล่นบทโค้ชได้ครบทุกรูปแบบกับบุคลากรทุกระดับ

#### • HR ต้องเก่งเรื่องการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

ในอดีตที่ผ่านมาคน HR รุ่นเก่าหลายคนต้องออกจากอาชีพ ออกจากองค์กรไปเพราะตามเทคโนโลยีไม่ทัน ทั้งๆที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพสูงมาก เพราะองค์กรรุ่นใหม่ องค์กรต่างชาติ ต้องการคนที่เกาะติดกระแสเทคโนโลยีก่อนเป็นอันดับแรก คนที่มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพแต่ไม่ชอบเทคโนโลยี ไม่ต่างอะไรจากการที่เป็นคนที่มี

ความคิดดีๆ แต่พูดหรือนำเสนอไม่เป็นนั่นเอง ดังนั้น คน HR ต้องไม่ปล่อยมือจากการเกาะกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน เพราะถ้าเราไม่ปรับตัวไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง แล้วเราจะไปบริหารคนที่เขาเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร แต่ก็อย่าห่อเทคโนโลยีเสียจนลืมไปว่าตัวเองเป็น HR เหมือนผู้บริหารงาน HR หลายคนในปัจจุบันที่เก่งกว่าคนทำงานด้านไอทีเสียอีก เราแค่รู้เท่าและตามทันเทคโนโลยีในระดับที่พอเหมาะพอควรก็พอแล้ว ไม่ต้องถึงขั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญหรอก

#### • HR ต้องเป็นโมเดลด้านจรรยาบรรณ

ในเมื่อ HR เป็นคนที่ต้องให้คำปรึกษาแนะนำแก่คนทุกคนในองค์กรในทุกเรื่อง สิ่งแรกที่ต้องเริ่มต้นทำคือทำตัวเองให้ดีพอที่จะเป็นตัวอย่างและให้คำแนะนำคนอื่นได้อย่างเต็มปากเต็มคำ เพราะนอกจากจะเป็นภูมิคุ้มกันชีวิตเราแล้ว ยังจะสร้างความน่าเชื่อถือหรือเครดิตให้กับตัวเราได้มากอีกทางหนึ่งด้วย คน HR ต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตัวเองและผู้อื่น เพราะถ้าเราทำอะไรไม่ซื่อสัตย์เพียงนิดเดียวหรือครั้งเดียว ต่อให้เวลาผ่านไปนานแค่ไหนสิ่งนี้ไม่มีจางหายไปตามกาลเวลา ถึงแม้เราจะมีเงินทองมากมายเพียงใด เราจะไปซื้อจุดต่างในชีวิตในอดีตไม่ได้เลย ต้องไม่ลืมนึกว่าความสำเร็จในหน้าที่การงานย่อมมีวันหมด หมดเมื่อเราออกจากตำแหน่ง หมดเมื่อเราออกจากองค์กร เงินเดือน ตำแหน่ง สวัสดิการต่างๆ ไม่เคยเดินตามเราออกไปจากองค์กร แต่ความภูมิใจในความเป็นคนดี เป็นคนมีจรรยาบรรณ ติดตัวเราไปทุกที่ตลอดเวลาจนวันตายไม่มีวันหายไม่มีวันหมด ตรงกับคำโบราณที่ว่า “ชื่อกินไม่หมด คดีกินไม่นาน”

#### • HR ต้องเรียนลัด

เนื่องจากเรื่องการพัฒนาตนเองทางด้านจิตใจของคน HR เป็นเรื่องที่เรียนลดยาก และต้องใช้เวลามาก ดังนั้น เวลาที่เหลือในการเรียนรู้งานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ HR จะเหลือน้อยลง วิธีที่ดีที่สุดคือการเรียนลัดจากผู้อื่นองค์กรอื่น เหตุผลที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องเรียนลัดคือจำนวนความรู้เพิ่มมากขึ้น ความรู้แต่ละเรื่องเปลี่ยนเร็วมากจนไม่มีเวลามากพอที่จะเรียนด้วยตัวเองทุกเรื่อง HR ควรจะหาทางเรียนลัดโดยอาศัยเทคโนโลยีและเครือข่ายทางสังคมในรูปแบบต่างๆ ให้มากที่สุดโดยใช้เวลาให้สั้นที่สุด

สรุป ถ้าคนทำงานด้าน HR ไม่เตรียมรับมือกับวิกฤติที่กำลังเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นในอนาคต ศรัทธาหรือเครดิตทั้งของคนและงาน HR จะลดลง และส่งผลกระทบต่อบทบาทของคนและงาน HR ในองค์กรโดยเฉพาะในสายตาของผู้บริหารระดับสูง ในทางกลับกันถ้าคนทำงานด้าน HR สามารถจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้นได้ สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ และสามารถรับมือกับวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเรียกศรัทธากลับคืนมาได้แล้ว ยังจะเพิ่มความศรัทธาได้อีกทางหนึ่งด้วย ถึงวันนั้นคนทำงานด้าน HR ก็จะมีค่าในสายตาของทุกคนในองค์กรมากกว่าในอดีตและปัจจุบัน

สุดท้ายนี้ ถึงแม้ในปัจจุบันผมไม่ได้ทำงานด้าน HR แล้ว แต่ก็ยังมีความรู้สึกผูกพันและภูมิใจกับอาชีพนี้อยู่มาก และขอพิจารณาตัวเองให้กับงานและคน HR เท่าที่มีความสามารถโดยผ่านงานเขียนและการให้คำปรึกษาแก่คนทำงานด้าน HR ในองค์กรต่างๆ และสิ่งที่ผมอยากเห็นคือ คนทำงานด้าน HR น่าจะรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยกันคิดช่วยกันทำช่วยกันพัฒนาทั้งคนและระบบงาน HR ให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้บริหารอย่างจริงจังเสียที ไม่ใช่ต่างคนต่างคิดต่างคนต่างทำ และก็ไม่ใช่แค่ชมรมสมาคมที่ทำหน้าที่แค่เชิญวิทยากรมาเล่าประสบการณ์ หรืออัปเดตสถานการณ์ แต่ต้องมาร่วมกันพัฒนาระบบ

การคิดเพื่อให้คน HR คิดเป็นและทำได้ ไม่ต้องรอเรียนจากผู้รู้เพียงอย่างเดียว ต้องมาร่วมกันพัฒนาและผลของการพัฒนา  
ต้องสามารถนำกลับไปใช้งานได้จริงในองค์กร