



# HR จะ “เข้าข้างใคร” ในโลกธุรกิจยุคใหม่



บทความโดย  
**อ.ดิลก ถือกกล้า**

ถ้าคนที่ทำ HR มาสักพัก น่าจะเคยได้ยินประโยคนี้จากรุ่นผม “HR ต้องเข้าข้างทั้งนายจ้างและลูกจ้าง”

ตอนเริ่มทำงานใหม่ ๆ หลายคนอาจงงว่า แล้วตกลงเราต้องอยู่ฝั่งไหนกันแน่? ผมอยากบอกว่า... ประโยคนี้ยังใช้ได้อยู่ แต่สิ่งที่ต้องปรับ คือ “วิธีคิด” ที่อยู่ข้างหลังคำว่า เข้าข้าง

## จาก “เลือกข้าง”

### ↳ “ออกแบบระบบ”

สมัยก่อน การเข้าข้างนายจ้าง คือการช่วยควบคุมต้นทุน ดูแลเรื่องกฎหมาย ทำให้บริษัทไม่เสียเปรียบ

ส่วนการเข้าข้างลูกจ้าง คือช่วยดูแลสิทธิ ให้ความเป็นธรรม เป็นตัวกลางเวลามีปัญหา

ทั้งหมดนี้... ไม่ได้ผิดเลยนะ แต่ถ้าจะทำ HR ในยุคนี้ แค่นี้ “ยังไม่พอ” วันนี้อะไรก็ไม่ได้อยากได้ HR ที่แค่รักษาสสมดุล แต่อยากได้ HR ที่ ช่วยทำให้ธุรกิจไปถึงเป้าหมาย

พูดง่าย ๆ คือ เราต้องเปลี่ยนจาก “คนดูแลระบบ” ไปเป็น “คนออกแบบระบบ”



## เข้าข้างนายจ้าง (ในความหมายใหม่)

ผมอยากให้ลองเปลี่ยนคำถามจาก

**“เราจะบริหารคนให้คุ้มต้นทุนยังไง”**  
เป็น... **“เราจะใช้คน ทำให้กลยุทธ์องค์กรสำเร็จได้อย่างไร”**

ถ้าองค์กรกำลังโต → โครงสร้างต้องรองรับ

ถ้าองค์กรอยากได้ performance → KPI ต้องชัดและวัดผลจริง

ถ้าองค์กรกำลังจะ transform → คนต้องมี skill ใหม่

## หน้าที่ HR คือเอา “กลยุทธ์ธุรกิจ” มาแปลงเป็น “ระบบคน” ให้ได้

- โครงสร้างแบบไหนที่รองรับเป้าหมาย
- ระบบประเมินผลแบบไหนที่วัด performance จริง
- ต้องพัฒนาคนด้านไหน เพื่อรองรับอนาคต

นี่แหละคือ HR แบบ Strategic Partner ไม่ใช่แค่ support แต่คือ **“ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ”**



## เข้าข้างลูกจ้าง (ในความหมายใหม่)

ในอีกด้านหนึ่ง การดูแลพนักงาน ก็ไม่ใช่แค่เรื่องสิทธิหรือสวัสดิการแล้ว ผมอยากให้ลองคิดว่า “อะไรทำให้คนเก่งอยากอยู่กับเรา?”

คำตอบส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่เงินอย่างเดียว แต่อยู่ที่

- เขารู้สึกยุติธรรมไหม
- เขามีโอกาสเติบโตไหม
- งานเขามีความหมายไหม
- หัวหน้ากับองค์กร support เขาไหม

สิ่งเหล่านี้รวมกันเรียกว่า Employee Experience และมันมีผลต่อ Engagement / Retention / Performance จริง ๆ

**HR ยุคนี้ ไม่ใช่เลือกข้าง แต่ทำให้ทั้งสองฝั่ง “ชนะ”**

สุดท้ายแล้ว ผมอยากให้จำไว้แบบนี้น่าจะง่าย ๆ HR ที่ดีไม่ใช่ HR ที่เข้าข้างเก่ง แต่คือ HR ที่ออกแบบระบบให้

- ✔ ธุรกิจ “ได้ผลลัพธ์”
- ✔ คน “อยากทำและทำได้”
- ✔ และสองอย่างนี้ต้องไปด้วยกัน

ถ้าองค์กรไหนทำได้ HR จะไม่ใช่แค่ฝ่าย support อีกต่อไป แต่จะกลายเป็น หนึ่งในความได้เปรียบขององค์กร

แล้วจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร?

นี่แหละคือของยากจริง

หลายองค์กร “เข้าใจ” เรื่อง Strategic HR แล้ว แต่ติดที่ทำไมยังไม่มันเกิดขึ้นจริง เช่น

- ❓ จะเชื่อม HR Strategy กับ Business Strategy ยังไง
- ❓ จะทำให้ HRBP คุยกับ business แล้วมี impact จริงยังงัย
- ❓ จะออกแบบ Performance / Structure / Process ให้ไปทางเดียวกันยังงัย
- ❓ จะสร้าง Employee Experience ที่เหมาะกับองค์กรตัวเองยังงัย

พวกนี้ไม่มีคำตอบเดียว แต่ต้องมีทั้ง

**Framework + วิธีคิด + ประสบการณ์**



ถ้าน้อง ๆ HR คนไหนเริ่มรู้สึกว่า “อยากทำ HR ให้มากกว่างาน routine” ผมอยากบอก... มาถูกทางแล้ว

เพราะ HR ยุคนี้ ไม่ได้วัดกันที่ทำงานครบ

แต่วัดกันที่ “ทำให้ธุรกิจสำเร็จผ่านคนได้จริงแค่ไหน”

พบ อ.ดิลก ได้ในหลักสูตร HR Strategy in Action: Connecting People for Business Success รุ่นที่ 7 วันที่ 17 มิถุนายน 2569 ครับ