

# บทความวิชาการ

by ทายาท ศรีปลั่ง

Managing Partner, 124 Management Consulting

ผู้ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ปี 2550

## อนาคตงานทรัพยากรบุคคลกับการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะวิเคราะห์และนำเสนอทัศนคติของผู้เขียนเกี่ยวกับการพัฒนาบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลในอนาคต เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาธุรกิจแบบยั่งยืน เนื่องจากในปี 2556 สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และบริษัทขนาดใหญ่หรือขนาดกลางที่ไม่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่มีความสนใจจะจัดทำและเปิดเผยข้อมูลการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ โดยจัดทำหนังสือขึ้นมา 2 เล่ม คือ หนังสือแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการและหนังสือแนวทางการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน

อันที่จริงแล้วงานทรัพยากรบุคคลเองก็มีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหลายตัวที่สามารถใช้ประเมินความยั่งยืนของธุรกิจได้เช่นกัน เช่น ดัชนีชี้วัดที่เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรกับรายได้ ดัชนีชี้วัดที่เปรียบเทียบผลกำไรกับค่าใช้จ่ายในช่วงเวลาดำเนินงาน 3 ปี เพื่อวัดประสิทธิภาพของต้นทุนบุคลากรที่ส่งผลต่อผลประกอบการด้านการเงินของบริษัท

ดัชนีชี้วัดข้างต้นต่าง ๆ ถือเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดที่เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งหลายกิจการก็ใช้ในการบริหารบริษัทของตนอยู่แล้ว รูปแบบของ Balanced Scorecard ในปัจจุบันอาจพัฒนาไปไกลกว่ามุมมองเดิม

เมื่อสิบปีก่อน ดัชนีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการประกอบการบริษัทก็สามารถเพิ่มดัชนีชี้วัดความยั่งยืนของธุรกิจเพิ่มเติมจาก Balanced Scorecard ในระดับปฏิบัติการได้อีกด้วย

คำว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development หรือ SD) ซึ่งอ้างอิงจากหนังสือ “แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อกิจการ” และหนังสือ “แนวทางการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน” คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับกิจการทั้งปัจจุบันและอนาคต อันมีปัจจัยมาจากการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องที่กิจการนั้นมีต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินการของกิจการทั้งโดยตรงและอ้อม ซึ่งจะส่งผลให้กิจการประสบความสำเร็จในระยะยาว และที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบริษัทเหล่านั้น จะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและเป็นที่สนใจของผู้ที่อยากจะมีธุรกรรมกับกิจการนั้นด้วย

เนื่องจากบทความนี้ไม่ได้เน้นที่การเขียนรายงานความยั่งยืน แต่เน้นการพัฒนาและบริหารเพื่อความยั่งยืน ผู้เขียนจึงเน้นประเด็นการบริหารและการพัฒนางานทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ

**บทนำ: ความสำคัญของนักทรัพยากรบุคคลต่อแนวทางแห่งความยั่งยืน**

ผู้เขียนขออ้างอิงข้อมูลบางส่วนจากหนังสือ “แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อกิจการ” และหนังสือ “แนวทาง

การจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน” ต่อ ดังนี้

**หมวดที่ 1** ผู้เขียนขอยกบางประเด็นที่เกี่ยวกับบทบาทในการกำหนดบริบทหรือกรอบสำหรับความเข้าใจการดำเนินงานของกิจการที่เกี่ยวข้องกับนักทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

- 1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกิจการ
- 2. การกำกับดูแลกิจการ พันธสัญญา และการมีส่วนร่วม (Governance, Commitments, and Engagement)

ผู้เขียนขอกล่าวถึงบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลในข้อ-วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกิจการและในข้อ-การกำกับดูแลกิจการ พันธสัญญาและการมีส่วนร่วม ผู้เขียนขอเสนอว่านักทรัพยากรบุคคลควรมีบทบาทสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท เพราะบทบาทที่จะสร้างคุณค่าให้กับงานบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ที่การมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท

อีกบทบาทหนึ่งที่น่าสนใจคือ การกำกับดูแลกิจการ พันธสัญญา และการมีส่วนร่วม ผู้เขียนขอเสนอว่านักทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญ ในการจัดทำโครงสร้างองค์กรที่แบ่งบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การจัดหน่วยงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริษัท และหน่วยงานขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการที่มีความเป็นอิสระต่อกัน ทำให้การตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารบริษัทมีความถูกต้องโดยไม่ถูกครอบงำโดยผู้บริหารผู้ใดผู้หนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ผู้เขียนเสนอนักทรัพยากรบุคคลควรได้รับโอกาสในการสร้างความผูกพันระหว่างกรรมการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรด้วย บทบาทนี้ถือได้ว่าเป็นก้าวสำคัญของบริษัทนั้นๆ เพราะประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับคือการตัดสินใจของกรรมการจะไม่ขึ้นกับผลประโยชน์ของบริษัทและฐานะทางการเงินประจำปีของบริษัทเพียงอย่างเดียว แต่จะให้น้ำหนักกับสภาพการทำงานและขวัญกำลังใจของพนักงานระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานด้วยซึ่งมีผลต่อกิจการในระยะยาว

ข้อเสนอของผู้เขียนข้างต้น สามารถเกิดขึ้นได้จริง

และจะส่งผลต่อความยั่งยืนของบริษัทอย่างแท้จริง โดยที่นักทรัพยากรบุคคลขององค์กรเหล่านั้นสามารถสร้างกิจกรรมหรือใช้กิจกรรมและวาระปกติขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้กรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้บ่มเพาะระดับของพันธสัญญาและความผูกพันได้อย่างต่อเนื่อง

**หมวดที่ 2** ว่าด้วยข้อมูลการดำเนินงาน (Management Approach) ประกอบด้วยประเด็นใหญ่หลายประเด็น แต่ผู้เขียนขอยกบางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานของนักทรัพยากรบุคคลโดยตรงอันประกอบด้วย

- 1. การดำเนินงานด้านสังคม (สังคมภายในบริษัท)
- 2. การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ผู้เขียนขอกล่าวถึงบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลในข้อ-การดำเนินงานด้านสังคม ข้อ-การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

**การดำเนินงานด้านสังคม (สังคมภายในบริษัท)**

สาระสำคัญของการดำเนินงานด้านสังคมประกอบด้วยนโยบายการจัดการด้านแรงงานและพนักงาน สวัสดิภาพ การทำงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การส่งเสริมพัฒนาชุมชนและสังคมโดยรอบพื้นที่ตั้งของกิจการ

**งานทรัพยากรบุคคลในอนาคตเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ**

งานทรัพยากรบุคคลที่ช่วยสนับสนุนการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ประกอบด้วย แผนการพัฒนาบุคลากร การอบรมเรื่องจริยธรรมและคุณธรรม การรักษาสีทิมมนุษย์ชนและการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน

**(1) แผนการพัฒนาบุคลากร**

โดยหลักการทุกองค์กรต้องมีแผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นแผนระยะสั้น 1 ปี และระยะยาว 3 ปี โดยอ้างอิงจากแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ ซึ่งบ่งบอกถึงความแข็งแกร่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีภายใน 1-3 ปีข้างหน้า

รายละเอียดในแผนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวต้องระบุว่า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในสาระสำคัญ

ไต่บ้าง เพื่อที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในอนาคตได้ การสร้างแผนการพัฒนาบุคลากรข้างต้นนี้ ต้องอาศัยข้อมูลจากการประเมินความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อหาจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงโดยรวมของทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรมีข้อมูลด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรรายบุคคลด้วย

ข้อมูลข้างต้นต้องนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งขององค์กรในอนาคต ในประเด็นด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรในปัจจุบันว่ามีช่องว่างไต่บ้าง แล้วจึงสามารถนำมากำหนดเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อสนับสนุนแผนธุรกิจให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

ข้อมูลที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรจะมาจากแผนอัตรากำลังขององค์กร (Workforce Planning) ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องปริมาณบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน การประมาณการลาออก การเลื่อนตำแหน่ง การเวียงงาน และการจ้างบุคลากรในระยะ 1 ถึง 3 ปีข้างหน้าโดยเน้นประสิทธิภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้น รวมทั้งเรื่องคุณภาพของบุคลากรในเชิงความรู้ความสามารถและความเข้มแข็งที่องค์กรต้องการให้มี เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในอนาคต

การทำแผนอัตรากำลังดังกล่าวยังรวมถึงการทำแผนการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Planning) และรวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่จะมาเป็นผู้นำในอนาคตขององค์กร (Talent Management) ซึ่งเกิดจากการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันหรือการจ้างบุคลากรภายนอกที่องค์กรเพื่อที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในอนาคต

ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตว่า บริษัทต่างๆ ในประเทศไทยได้ใช้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan หรือ IDP) เป็นระยะเวลาร่วมสิบปีแล้ว ซึ่งในหมวดหมู่ของการพัฒนาที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนั้น บริษัทส่วนใหญ่เน้นที่การพัฒนาบุคลากรเฉพาะคนเพื่อให้บุคลากรคนนั้นมีความรู้ความสามารถที่มากขึ้นกว่าเดิม ถ้าตีความ

ในมิติแห่งความยั่งยืนขององค์กร อาจจะมีมองได้ว่าเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับบุคลากรคนนั้นเพียงคนเดียว ซึ่งถ้าไม่นัยแห่งความยั่งยืนขององค์กรนั้นมาเป็นสาระสำคัญ จะพบว่า IDP ที่มีหัวข้อการพัฒนาเฉพาะบุคลากรเพียงคนเดียวลักษณะนี้ จะถือว่ายังไม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์

ผู้เขียนจึงขอเสนอให้มีการเพิ่มหมวดหมู่ของการพัฒนาบุคลากรในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) โดยให้มีหมวดหมู่ ในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) คือ แผนพัฒนาสังคมรอบข้างขององค์กรหรือสถานประกอบการนั้นได้ก่อตั้งอยู่รอบข้าง ซึ่งสิ่งนี้ถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรรายบุคคลที่จะต้องมีความสัมพันธ์ดังกล่าว เช่น มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือพัฒนาชุมชนรอบข้างที่สถานประกอบการนั้นก่อตั้งอยู่ รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจะเป็นนัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรและสังคมนั้นในอนาคตด้วย

โดยปกติกลุ่มพนักงานที่ทำงานตามคำสั่งหรือตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบัน IDP ของพนักงานกลุ่มนี้เน้นการพัฒนาตนเองในการเพิ่มความรู้ความสามารถตามหน้าที่การทำงาน และการบริหารตนเองให้สามารถทำหน้าที่ในงานของตนเองได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรคาดหวังไว้กับบุคลากรนั้น

ผู้เขียนขอเสนอว่าการที่จะให้บุคลากรกลุ่มนี้ช่วยสร้างสังคมรอบข้างของตนเอง จะเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะต้องให้บุคลากรกลุ่มนี้มีบทบาทในกิจกรรมร่วมกับทีมงาน เพื่อสร้างศักยภาพของทีมงานให้เกิดความเข้มแข็ง เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็วกว่าเดิม มีความผิดพลาดน้อยลง หรือนำวิธีการใหม่ๆ โดยการประชุมหารือร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานของตนเอง จากนั้นจะเป็นการสร้างควมสามัคคี และเป็นการปรับปรุงการทำงานด้วยกระบวนการทีมเวิร์ค จะเกิดความผูกพันร่วมกันของทีมงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือ จะมีวิธีการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

บุคลากรที่เป็นหัวหน้างานขั้นต้นที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในปัจจุบัน IDP ของการพัฒนาตนเองส่วนใหญ่ของกลุ่มนี้จะเป็นเรื่องการพัฒนาทักษะการบริหารทีม การมอบหมายงาน

การติดตามงาน การสอนงาน การแนะนำลูกน้องในทีมงานของตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## (2) การอบรมเรื่องจริยธรรมและคุณธรรม

ผู้เขียนขอแนะนำว่าในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสังคม นอกจากการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้แล้วนั้น ควรสอนเรื่องจริยธรรมและคุณธรรมด้วย เพื่อให้สังคมเกิดมาตรฐานของจรรยาบรรณและศีลธรรมอันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งจะเป็นมาตรฐานเดียวกับที่บริษัทหรือสังคมสากลได้กำหนดไว้

ตามที่คุณเขียนได้เคยกล่าวไว้แล้วในบริบทของความยั่งยืนนั้น บุคลากรจะต้องมีความยึดมั่นต่อสิทธิมนุษยชนและศีลธรรมอันดี ผู้เขียนขอชี้ชวนให้หัวหน้างานในระดับขั้นต้นนี้ เริ่มสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องสิทธิมนุษยชนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากยิ่งขึ้น เช่น การบอกกล่าวให้ทราบถึงเรื่องการไม่ไปเบียดเบียนหรือลิดรอนสิทธิของผู้อื่น ซึ่งผู้เขียนพบว่า มีสถานประกอบการหลายแห่งไม่ยกนำหัวข้อนี้มาอบรมบุคลากรภายในองค์กร อันเนื่องมาจากหัวหน้าเกรงว่าบุคลากรจะเรียกร้องสิทธิของตนเอง

ผู้เขียนขอยืนยันให้จัดกิจกรรมดังกล่าวนี้ เพียงแต่ขอให้ชี้ประเด็นต่อพนักงานและผู้บริหารว่าการอบรมดังกล่าวเป็นการเรียนเพื่อให้รู้สิทธิของผู้อื่น เพื่อให้เราไม่ไปเบียดเบียนลิดรอน หรือควรให้ความเคารพสิทธิของผู้อื่น หากเมื่อมีการอบรมเกิดขึ้น ขอให้เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยช่วงท้ายของการอบรมนั้น ให้ทีมงานได้ร่วมประชุมหารือ แล้วนำประเด็นที่เป็นปัญหาไปทำเป็นแผนกิจกรรมที่ใช้ดำเนินการจริงได้ สิ่งนี้ถือว่าเป็นการสร้างคนดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งที่ผ่านมามีการเรียกร้องของพนักงานในกลุ่มของตนเองในประเด็นต่างๆ แต่พนักงานยังไม่มีสำนึกในการไม่ไปลิดรอนสิทธิของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร

ผู้เขียนคิดว่ากรอ้างอิงบทต่างๆ ตามหัวข้อของสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียมกันของการจ้างงาน สิทธิขั้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น ถ้าเราเข้าใจในสิ่งเหล่านี้แล้ว จะไม่เกิดการไปเบียดเบียนสิทธิของผู้อื่น ผู้เขียนคิดว่าสิ่งนี้สำคัญที่สุด

อย่างไรก็ตาม จะต้องเข้าใจคำว่า “สิทธิ” กับ “การได้สิ่งที่ตนต้องการ” โดยปกติสังคมและบุคลากรในองค์กรประเทศไทยมักจะก้าวกระโดดข้าม “สิทธิ” ไปที่ “การได้สิ่งที่ตนต้องการ” เนื่องจากมีความเข้าใจว่าเราทุกคนต่างคิดว่าตนมีสิทธิ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวนั้นถูกต้อง แต่ผู้มีสิทธิทุกคนอาจไม่ได้รับโอกาสดังกล่าวครบทุกคนในเวลาเดียวกัน

## (3) การรักษาสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน

อีกหมวดหมู่ที่ผู้เขียนขอแนะนำเพิ่มเติมคือ เรื่องกฎหมายแรงงาน บริษัทบางแห่งหลีกเลี่ยงไม่ให้มีการอบรมเรื่องนี้เพราะหัวหน้าเกรงว่าเมื่อบุคลากรภายในองค์กรของตนรู้เรื่องกฎหมายแรงงานแล้ว จะตีความเข้าใจข้างตนเอง ซึ่งผู้เขียนไม่ได้ปรารถนาเช่นนั้น เพียงแต่ต้องการไม่ให้เกิดการละเมิดกฎหมายแรงงานมากกว่า แต่ไม่ใช่เป็นการไปลิดรอนหรือละเมิดหมวดต่างๆ ในกฎหมายแรงงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นข้อบัญญัติขั้นพื้นฐานอีกข้อของรายงานแห่งความยั่งยืน

นอกจากนี้ เรื่องสิทธิมนุษยชนและกฎหมายแรงงานจะเป็นประตูเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community-AEC) ซึ่งประเทศไทยเราอาจถูกมองว่ายังขาดมาตรฐานสำคัญในการปฏิบัติโดยหลักสิทธิมนุษยชนและกฎหมายแรงงาน ผู้เขียนพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังไม่ค่อยเข้าใจในเรื่องสิทธิมนุษยชนมากนัก และถ้ามีความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานมักจะตีความเข้าใจตัวเอง ซึ่งมักจะถูกนำไปใช้ในการลิดรอนสิทธิของคนอื่น หรือเป็นการเรียกร้องให้ตนเองได้ในสิ่งที่ต้องการ

การที่ประเทศไทยและองค์กรในประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น นักทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มักจะมองว่าเป็นเรื่องของการใช้ทักษะทางภาษาหรือการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่งทุกองค์กรอาจก้าวผ่านพ้นไปได้ แต่เมื่อมองถึงเรื่องสิทธิมนุษยชนและกฎระเบียบของกฎหมายแรงงาน จากประสบการณ์การทำงานของผู้เขียนและผู้บริหารบุคคลที่มีคุณภาพจำนวนมากพบว่า สังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรไทยมักจะไม่ค่อยเคารพสิทธิของผู้อื่นหรือตีความกฎเกณฑ์นั้นเพื่อเข้าข้างตนเอง

ในปัจจุบัน IDP ของการพัฒนาผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับกรรมการผู้จัดการ จะเน้นให้เขามีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารผลประกอบการ กำไร ขาดทุน รายได้ ค่าใช้จ่าย การหาแหล่งรายได้ใหม่ๆ

แต่สิ่งที่ผู้เขียนต้องการชี้ชวนมากกว่านี้คือ การสร้างให้ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้นจิตสำนึกหรือพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ให้ร่วมกันสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ด้วยการสร้างสังคมภายในองค์กรให้เกิดการรับรู้และปฏิบัติที่ถูกต้องในเรื่องสิทธิมนุษยชน กฎหมายแรงงาน คู่ค้าหรือลูกค้า โดยตนเองจะต้องประพฤติให้เป็นตัวอย่างที่ดี และจะต้องมีกิจกรรมเป็นรูปธรรมด้วย

ข้อสังเกตที่ผู้เขียนต้องการชี้ให้เห็น นั่นคือ บริษัทบางแห่งมีผลประกอบการที่มีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ไม่มีมูลค่าเพิ่มหรือนวัตกรรมเพิ่มใดๆ เลย ผู้บริหารในระดับนี้จะต้องสร้างความรู้หรือกระตุ้นกิจกรรม หรือโครงการที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และคาดหวังให้มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เช่น การดำเนินกิจการปกติจนได้กำไรเพิ่มขึ้น 10% แต่ถ้ามีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อาจได้กำไรเป็น 15% ก็เป็นไปได้

ผู้เขียนหวังว่าแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) รายปี จะเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมรอบข้าง และสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการดูแลหรือพัฒนาชุมชนรอบข้างไปด้วย

## การชีวิตความยั่งยืนภายในของกิจการ-พนักงาน

ผู้เขียนขอยกบางประเด็นที่สำคัญมาให้พิจารณา เพื่อให้บริษัทมีมาตรฐานที่ชัดเจน รวมถึงการปฏิบัติที่ถูกต้องทุกกรณี ทั้งหลักกฎหมาย สิทธิมนุษยชน และคุณธรรม ตัวอย่างประเด็นที่ต้องมีตัวชี้วัดในการทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเขียนรายงานความยั่งยืนประกอบด้วย 1. การจ้างงาน 2. การคุ้มครองแรงงาน สภาพการจ้าง 3. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 4. การฝึกอบรมและการให้ความรู้ 5. โอกาสแห่งความเท่าเทียม 6. การจ่ายผลตอบแทน 7. การทุจริตขององค์กรและกรรมการบริษัท 8. การปฏิบัติตามกฎหมาย

9. การไม่เลือกปฏิบัติ 10. การเยียวยาผู้ร้องทุกข์ เป็นต้น

## การชีวิตความยั่งยืนภายในของกิจการ-ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วยการค้นพบวิธีการใหม่ๆ หรือที่นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้จนก่อให้เกิดประโยชน์และผลิตภาพเพิ่มต่อกิจการ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้สามารถพิสูจน์ได้ว่าการประกอบกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวมได้อย่างไร

ผู้เขียนพบว่า หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของบริษัทจะเป็นหน่วยงานหลักในการจัดกิจกรรมและการอบรมส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยมการมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ดังนั้นระดับความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรก็สามารถเป็นหนึ่งในเกณฑ์ชี้วัดผลงานของบริษัทได้

ผู้เขียนยังพบอีกว่าบริษัทที่นำหลักการหุ้นส่วนธุรกิจไปใช้ในการทำงาน (Business Partner) จะสามารถมีนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์ต่อกิจการและต่อสังคม หรือคู่ค้า ลูกค้าได้ เช่น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหุ้นส่วนธุรกิจคือมีลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก (คือลูกค้าของบริษัท) ที่ต้องดูแล ทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ เมื่อพัฒนาพนักงานแล้ว เช่น เมื่อพัฒนาพนักงานขายเสร็จแล้ว ก็ต้องติดตามไปพบลูกค้าของบริษัทด้วยว่าพนักงานขายที่ผ่านการอบรมนั้นมีการปรับปรุงคุณภาพการบริการที่ดีขึ้นหรือไม่ หรือเมื่อมีการจัดกิจกรรมประกวดนวัตกรรมบริษัท ก็ต้องติดตามว่าทีมงานที่ชนะการประกวดได้นำนวัตกรรมนั้นไปใช้จริง หรือถ้านำไปใช้จริงแล้วนวัตกรรมนั้นก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร คู่ค้า หรือลูกค้าตามที่ได้นำเสนออย่างไร

การประเมินผลงานที่กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ มีดัชนีชี้วัดผลประกอบการขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของผลงานของหน่วยงาน เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น ถ้าหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีผลกำไรของบริษัท อยู่ในดัชนีชี้วัดผลงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลด้วย

โดยดัชนีชี้วัดผลประกอบการมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 20% ของดัชนีชี้วัดผลงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลก็จะทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคล หันมาดูแลกลุ่มพนักงานการตลาด และกลุ่มพนักงานขายอย่างจริงจัง รวมถึงการต้องติดตามความพึงพอใจของลูกค้า การซื้อซ้ำของลูกค้า การขยายสัดส่วนการตลาด

อีกกลุ่มหนึ่งที่นักทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญนั่นคือ บุคลากรภายในบริษัทที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายนอกบริษัท เช่น หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับคู่ค้าภายนอกบริษัท ซึ่งนักทรัพยากรบุคคลจะต้องให้ความสำคัญในการใส่ใจดูแลเรื่องมาตรฐานการทำงานที่สูง พัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้คู่ค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ ต่อกิจการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอนาคต

ผู้เขียนต้องการชี้ชวนว่า การสร้างให้ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้นจิตสำนึกหรือพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ให้ร่วมกันสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ด้วยการสร้างสังคมภายในองค์กรให้เกิดการรับรู้และปฏิบัติที่ถูกต้องในเรื่องสิทธิมนุษยชน กฎหมายแรงงาน คู่ค้าหรือลูกค้า โดยตนเองจะต้องประพฤติให้เป็นตัวอย่างที่ดี และจะต้องมีกิจกรรมเป็นรูปธรรมด้วย

## ประเด็นการชีวิตความยั่งยืนภายนอกของกิจการ

ประเด็นที่ต้องมีดัชนีชี้วัดความยั่งยืนในหมวดนี้ที่สำคัญ ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องมีมาตรฐาน มาตรการที่ชัดเจน รวมถึงการปฏิบัติที่ถูกต้องทุกกรณี ดังนั้น นักทรัพยากรบุคคลจะต้องมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กรที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อสังคมภายนอก และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญต่อประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

- สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า
- การสื่อสารการตลาด
- การแสดงข้อมูลของผลิตภัณฑ์และบริการทั้งที่อยู่ใน

กระบวนการและสำเร็จรูปแล้ว

ข้อโต้แย้งแนวคิดของผู้เขียนข้างต้นที่สำคัญคือ องค์กรของท่านอาจคิดว่ามีผลประกอบการที่มีกำไรมาโดยตลอดทำไมต้องปรับเปลี่ยนการบริหารและพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันไปสู่แนวธุรกิจที่ยั่งยืนด้วย หรือแนวการบริหารและพัฒนาปัจจุบันที่เน้นความสามารถของปัจเจกบุคคลและของกลุ่มศักยภาพ ก็ตอบใจความยั่งยืนได้แล้ว แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจุบันสังคมในองค์กรของท่านได้เกิดสังคมย่อยที่มีความแปลกแยกอยู่มากเกินกว่าพอดี เช่น กลุ่ม Gen Y ที่สร้างสิทธิประโยชน์เฉพาะตนเอง การสร้างพวงพ้องของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร และชิงดีชิงเด่นของเหล่าพนักงานดาวรุ่งทั้งหลาย

มีข้อมูลจากหลายสถาบันวิชาชีพในประเทศไทยที่ชี้วัดให้เห็นถึงการจ่ายผลตอบแทน ทั้งในรูปเงินเดือนและสวัสดิการที่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกันเกือบ 100 เท่า และการจ่ายโบนัสที่แตกต่างกันประมาณ 10 เท่า ระหว่างพนักงานแรกเข้าที่จบระดับปริญญาตรีกับผู้บริหารระดับกรรมการผู้จัดการทั้งหมดเกิดขึ้นพร้อมกันแล้วในองค์กรหลายแห่งจนยากที่จะเยียวยารักษาได้ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนี้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในอดีตอย่างวิกฤติเศรษฐกิจสหรัฐฯ เมื่อปี พ.ศ. 2551 ที่สร้างความเสียหายต่อองค์กรธุรกิจต่างๆ มาแล้ว

ดังนั้นนักทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่เท่านั้น ผู้เขียนชี้ว่ายังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ต่อไปนี้นักทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างความยั่งยืนให้สังคมภายในและรอบข้างขององค์กรด้วย โดยเริ่มจากการพัฒนาสังคมภายในองค์กรก่อน จากนั้นไปสู่สังคมภายนอกองค์กร นั่นคือ คู่ค้า ลูกค้า และชุมชนที่อยู่รอบข้างองค์กรนั้น จึงจะนำไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริงได้ เพราะถ้าธุรกิจเกิดความยั่งยืน สังคมที่เกี่ยวข้องก็จะมีคามยั่งยืนตามไปด้วย **A**