



เคล็ดลับ ระบบการพัฒนา พนักงาน

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

"I believe the real difference between success and failure in a corporation can be very often traced to the question of how well the organization brings out the great energies and talents of its people"

-Thomas J. Watson, Jr.-

A Business and its Beliefs (1963)

ข้าพเจ้าเชื่อว่าความแตกต่างที่แท้จริงระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว ในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น เมื่อตรวจสอบดูแล้วมักจะเจอประเด็นข้อกังขาที่ว่า องค์กรนั้น ๆ สามารถรังสรรค์พลังและใช้อัจฉริยภาพอันยิ่งใหญ่จากพนักงานได้ดีแค่ไหน"

โทมัส เจ. วัตสัน

ธุรกิจกับความเชื่อ (1963)

เมื่อ ผู้บริหารพูดถึงเรื่องการพัฒนาองค์กรว่า จะให้เจริญก้าวหน้าแค่ไหน อย่างไร ไม่ว่าจะทางด้านการผลิต การขาย การตลาด การบัญชีและการเงิน หรือแม้แต่เทคโนโลยี ในจำนวนนี้ เราต้องยอมรับว่าเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ล้วนเป็นเรื่องสำคัญที่ขาดไม่ได้เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของงาน แต่ในการนี้ "คน" ก็เป็นสินทรัพย์สำคัญไม่แพ้ไปกว่ากัน ถือเป็น Human Ware เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ คิดได้ รู้สึกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่เกี่ยวประโยชน์คุณูปการแก่องค์กรได้อย่างอเนกอนันต์

หลายหน่วยงานมักจะฝากความเติบโตในแง่การ "อบรมพัฒนา" ไว้แก่หน่วยงานการบุคคล หรืออย่างที่เรียกกันในภาษาศาสตร์ใหม่ว่า หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบจัดอบรมสัมมนากันทั้งปีโดยหน่วยงานอื่นๆ จะฝากให้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแล

แท้จริงแล้ว เรื่องของความเติบโต ความยั่งยืนขององค์กร กระทั่งสามารถยืนหยัดได้อย่างมั่นคงแข็งแรง ผู้บริหารระดับสูงต้องถือเป็นหน้าที่ที่ต้องดูแล ต้องถือว่าองค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิตที่จะต้องเติบโต องค์กรต้องมีการขับเคลื่อนพัฒนาไปอย่างสม่ำเสมอ



ยกตัวอย่าง เราจะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้มีการแข่งขันทางด้านบริการ มาก การที่ผู้ใช้บริการประทับใจในงานบริการนั้นอาจมี 2 ประการ คือ ประทับใจในระบบบริการบริการ เช่น มีระบบแบบ Non Human นั่นคือ ระบบเครื่องช่วยที่องค์กรนั้นอำนวยความสะดวก โดยที่ผู้ใช้บริการ สามารถดำเนินการเองได้ อย่างเช่น ระบบการฝากเงิน ถอนเงินผ่าน ตู้เอทีเอ็มและอีกแบบหนึ่งก็คือ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยบริการ คอย ตอบปัญหาจากลูกค้า หรือช่วยแก้ไขแบบจับพัตน์ แน่นนอนผู้รับบริการ จะพอใจและบอกต่อกันและนี่คงเป็นตัวชี้บอกได้ว่า “คน” ก็ยังมีความ สำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร เราคงหลีกเลี่ยง หรือ ละทิ้งเรื่องของ “คน” ไม่ได้

สิ่งที่กำลังจะบอกกันต่อไปนี้ ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในสายงาน ไต ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนในบังคับบัญชาทั้งสิ้น ไม่เพียงผลึกการ การดูแลเรื่องการพัฒนาคนให้แก่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพียงฝ่ายเดียว เพราะผู้บริหารเมื่ออยู่ในระดับที่มีฐานะตำแหน่งงาน สูง นอกจากจะเป็นผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังมีบทบาทของความเป็นผู้นำ ที่จะให้ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนมีศักยภาพด้วย ดังนั้น ผู้ บริหารจึงควรสัมผัสกับบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรของเราด้วยว่า เป็นอย่างไรดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ไม่ว่าองค์กรจะดีเด่น เลอเลิศ ขนาดไหน สิ่งหนึ่งที่พึงระลึกลดอดเวลา คือ ต้องวิเคราะห์ว่า ใน หน่วยงานของเรา หรือองค์กรของเราจำเป็นต้องพัฒนาฝึกปรี้อพนักงาน ให้เข้มแข็งหรือไม่และเป็นการวิเคราะห์ที่ระดับผู้บริหารเองกับระดับ พนักงาน นั่นก็คือ

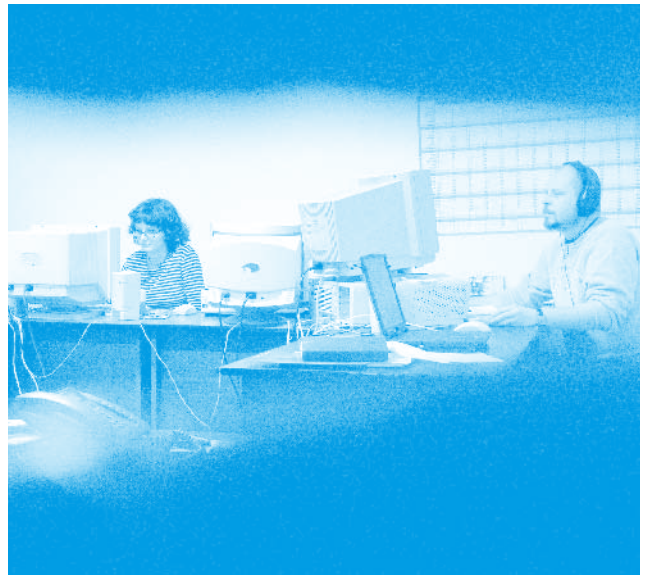
1.1 ผู้บริหารระดับสูง กำหนดกลยุทธ์เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ หรือไม่

1.1.1 หากองค์กรให้ความสำคัญเรื่องการเรียนรู้ เช่นนั้นมี กลยุทธ์ แผนงานอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่อย่างไร กลยุทธ์นั้นๆ ได้มีการทบทวน สอบทาน ติดตาม ประเมินผลเพื่อ ดูความเหมาะสม ความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดหลังจากใช้ไปแล้ว ช่วงระยะเวลาหนึ่งและมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

1.1.2 ในกรณีที่ยังไม่มีกลยุทธ์ ไม่ได้มีแม้แต่วางกลยุทธ์นี้ เลย ก็ต้องถือเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ต้องประชุมหารือกับผู้เกี่ยวข้องใน ทุกสายงานเพื่อร่วมวางกลยุทธ์

1.2 ค้นหาความต้องการเรียนรู้ด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะ ความสามารถ (Competency) ของพนักงานแต่ละคน เมื่อมาถึงตรง นี้ ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละสายงานจะเป็นผู้รู้ดีที่สุดถึง จุดแข็งจุดด้อย (Strength and Weakness) ของลูกน้องแต่ละคน เพื่อ ดูว่าแต่ละคนจำเป็นต้องได้รับการเสริม หรือเพิ่มขีดความสามารถให้ รับมือกับงานได้อย่างไร ให้ถือว่าเป็นการช่วยให้เขาได้พัฒนาตัวเอง และองค์กรก็จะได้บุคลากรที่มีสมรรถนะเพื่อสามารถทำงานตาม ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ซึ่งจะส่งผลบวกต่อองค์กรใน ที่สุด

1.3 มีแผนความต้องการเรียนรู้สำหรับพนักงานทุกคนและ แผนในภาพรวมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ก่อนอื่นต้อง



ถือว่าพนักงานคือสินทรัพย์ประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการดูแล ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงควรได้รับการเรียนรู้ด้วย อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ควร เข้าใจเช่นกันว่าแผนความต้องการเรียนรู้ของพนักงานนั้น เมื่อมองใน ภาพรวมแล้วสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจขององค์กรหรือไม่ สอดคล้องเกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์กับลักษณะงานของหน่วยงาน หรือไม่

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Path) ในองค์กร เมื่อพูดถึง ประเด็นนี้ องค์กรใหญ่ๆ จะอยู่ในข่ายของหัวข้อนี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากในหน่วยงานใหญ่ๆ ที่มีกำลังพลหลากหลายสาขาอาชีพนั้น บุคคลเหล่านี้เป็นกำลังพลสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดผลงาน จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องดูแล พัฒนาอาชีพของเขา แม้ข้อเท็จจริงจะอยู่ที่ ว่าองค์กรมีสิทธิ์ที่จะเลือกผู้ที่เหมาะสมเป็นทายาทของหน่วยงานที่จะ สืบทอดตำแหน่งงาน ทว่าในทางกลับกัน พนักงานเองก็มีสิทธิ์ที่จะ เลือกว่าตัวเองมีความสุขในตำแหน่งหน้าที่การงานเพียงใดและพอใจ ที่จะร่วมหัวจมท้ายกับนาว่าองค์กรนี้เพียงใดเช่นกัน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่จะยั่งยืนจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

2.1 องค์กรมีโครงสร้างสายอาชีพชัดเจน การที่องค์กรจะ ดึงดูด (Attract) ให้พนักงานอยู่ร่วมงานกับองค์กรนั้น จำเป็นต้องมี แรงดึง (Pull Factor) เพื่อดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กร ผู้บริหาร นอกจากต้องทำการสำรวจตลาดแรงงานในสายวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือนอกอุตสาหกรรม อุตสาหกรรม ผลิต หรืองานบริการ Joint venture หรืออื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบสภาวะตลาดแรงงาน ความเติบโตก้าวหน้า ผลประโยชน์ ตอบแทนและสิ่งจูงใจอื่นๆ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลและเพื่อใช้ใน การบริหารบุคคล