



# เท่ลือบดู ระบบการพัฒนา พนักงาน

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

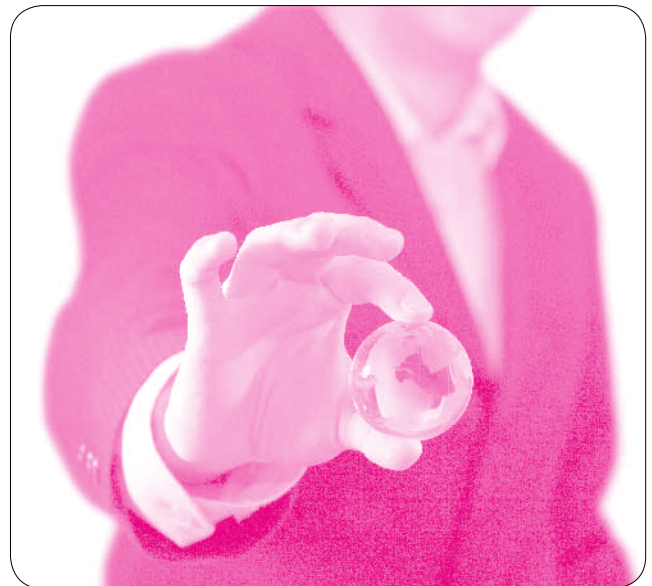
ต่อ จากฉบับที่แล้ว

## 2.2 ผู้บังคับบัญชาวางแผนอาชีพร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

และเป็นผู้สนับสนุนให้คำปรึกษาการพัฒนาอาชีพ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับลูกน้องของตนมากที่สุด จึงรู้จุดด้อย จุดเด่นเป็นอย่างดี หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาประการหนึ่ง คือ การให้คำปรึกษา (Counseling) การให้กำลังใจ การชี้แนะการแก้ปัญหาในงาน เพื่อให้เขาปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลงาน ผู้บังคับบัญชาจึงควรหมั่นดูแลและจะเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงาน องค์กรส่วนรวม โอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะร่วมวางแผนอาชีพกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจอาศัยผ่านช่องทางเวลา ประชุมพูดคุยถึงผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่องานที่เขาปฏิบัติ ต่อผลงานที่เขาทำสำเร็จมาแล้วในรอบปี หรือมุมมองเรื่องงานในอาชีพว่า เป็นอย่างไรและผู้บังคับบัญชาก็จะได้ข้อมูลเหล่านี้ร่วมวางแผน เพื่อให้เขาพึงพอใจภายใต้ความสามารถและศักยภาพและเป็นวิธีหนึ่งในการรักษาบุคลากรนี้ให้อยู่ปฏิบัติงานและสร้างความแข็งแกร่งแก่องค์กรได้ เพราะฉะนั้น บทบาทของผู้บังคับบัญชานอกจากจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องมีทัศนคติในทางบวกที่จะพัฒนา มีความสามารถ วิเคราะห์ศักยภาพ แก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เขาสามารถผลิตผลงานออกมาให้ดีที่สุด ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาจึงเสมือนมีคาคูเทศน์ที่ช่วยนำทางให้เขาไปสู่ทิศทาง หรือเป้าหมายที่ถูกต้อง

## 3. การจัดสรรทรัพยากรในการส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร

องค์กรที่จะเร่งรัดการพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ ประสิทธิภาพ คุณภาพแก่พนักงาน แก่หน่วยงานนั้น เป็นต้องมีทรัพยากรคอย



สนับสนุนหนึ่งในทรัพยากรในที่นี้คืองบประมาณ ที่จะอุดหนุนจนเจืออย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องมีหลักคิดและแนวคิดที่จะ "ลงทุน" มากกว่าจะคิดว่าเป็น "ค่าใช้จ่าย" โดยมีข้อที่พึงสังเกตดังนี้

**3.1 มีการจัดสรรงบประมาณพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้บุคลากรเพียงพอ** ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานในองค์กร ภายใต้หลักคิดว่าต้นไม้จะเจริญเติบโต นอกจากจะมีดินดี อุดมสมบูรณ์แล้ว ยังต้องหมั่นรดน้ำพรวนดิน ใส่ปุ๋ยเพื่อบำรุงหล่อเลี้ยง ให้ออกดอกออกผล เมื่อไรที่มีแมลง หรือศัตรูพืชก็ควรหมั่นกำจัดเพื่อไม่ให้มันทำลายต้นไม้ อันเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโต นั่นก็คือการหมั่นแก้ไขจุดอ่อน เพิ่มพลังบวก กำจัดพลังลบ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรเอาใจใส่ในส่วนนี้ให้มาก ในบางองค์กรมีการตั้งหน่วยงานพัฒนาบุคลากร อาจจะจัดอบรมพัฒนาภายในหรือเชิญผู้รู้ในแวดวงที่เกี่ยวข้องมาให้ความรู้ หรืออาจส่งเสริมให้เข้ารับการเรียนรู้จากสถาบันภายนอก สมาคมวิชาชีพต่างๆ ซึ่งบางองค์กรตั้งงบประมาณ

เพื่อการนี้ไว้ ร้อยละ 5-10 ของค่าใช้จ่ายบุคลากรทีเดียว

**3.2 ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการอาวุโสรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนาพนักงานโดยตรง** เนื่องจากกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานเป็นภาระกิจที่ค่อนข้างใหญ่และมีความหมายต่อองค์กร รวมทั้งขวัญและกำลังใจของพนักงานและยังถือเป็นงานพัฒนาและเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่อนาคต ฉะนั้น การมีผู้รับผิดชอบดูแลกิจกรรมนี้ในบางองค์กรถึงกับแต่งตั้งผู้ดูแลกิจกรรมนี้เป็นการเฉพาะ โดยอาจแต่งตั้งกรรมการที่มาจากสายงานอื่นๆ เพื่อระดมสมอง ร่วมวางแผน วางกรอบ แนวทางการพัฒนาโดยต้องสอดคล้องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่พัฒนานั้นอยู่ในทิศทางที่ถูกต้องสอดคล้อง

ตามเจตจำนงขององค์กร บางองค์กรอาจจะเป็นหน่วยงานเฉพาะเพื่อดูแลกิจกรรมนี้ หรืออาจจะเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ มีการจัดประชุมหรือตามวาระที่กำหนด ซึ่งจากแนวทางในลักษณะนี้ได้สร้างคุณภาพและศักยภาพของพนักงานมาแล้วมากมายและจัดว่าเป็น Best Practice อย่างหนึ่ง ทั้งนี้องค์กรต้องสนับสนุนในเรื่องนี้อย่างเต็มที่ ผู้บริหาร หรือผู้ที่ดูแลกิจกรรมนี้ จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ หรือแนวคิดที่มองการณ์ไกล เป็นหัวหอกที่จะคิดเพื่อผลักดันให้กิจกรรมนี้ลุล่วง ในทางปฏิบัติขององค์กรที่ประสบความสำเร็จก็มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาโดยประกอบด้วยกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อระดมความคิด แนวทาง ทั้งนี้มีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) อยู่ในทีมคณะกรรมการด้วยแน่นอน

HR นอกจากจะมีความเป็นนักวิชาการ (Scholar) เป็นหุ้นส่วนความคิด หรือเป็น Partner ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่ ก็ยังต้องเป็นนักบริหารคนอย่างมืออาชีพอีกด้วย ฉะนั้น HR ก็จะไม่โดดเดี่ยวเหมือนเช่นอดีตที่ผ่านมา

**3.3 มีบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้** บุคลากรในที่นี้จะเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผลักดันในแง่ของปฏิบัติการเลยทีเดียว นับเป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้ามเป็นอย่างยิ่ง การที่มี “**เสนาธิการ**” หรือเป็น “**สมอง**” ในการวางแผนแล้ว จะต้องต้องมีหน่วยปฏิบัติการอย่างเป็นทางการและสามารถที่จะแจ้งผลการดำเนินการ หรือเป็นข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

#### 4. การถ่ายทอดนโยบาย การกระตุ้นหัวใจและส่งเสริมการเรียนรู้

นี่นับเป็นเรื่องสำคัญมาก การถ่ายทอดความหวังที่แจ่มแจ้งบอกแก่ผู้บังคับบัญชาตามสายงานอย่างถ้วนทั่วด้วยสระเดียวกัน ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เป็นการชี้บอกสิ่งที่องค์กรกำลังจะเดินไปข้างหน้า สร้างแรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจแก่สมาชิกว่าเมื่อ



องค์กรเร่งรัดส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว จะเกิดผลดีต่อส่วนรวมอย่างไร อาทิ ความเติบโตขององค์กร ความอยู่รอดขององค์กร ความมั่นคง ซึ่งล้วนเป็นผลดีต่อพนักงานและองค์กร ทั้งนี้ องค์กรต้องคำนึงเรื่องดังต่อไปนี้

**4.1 มีกลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้** สิ่งที่ต้องคำนึงนอกเหนือจากมีความคิด ความตั้งใจ มีแผนแล้วยังไม่เพียงพอ การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้จะต้องมีการวางกลยุทธ์ กลวิธีที่จะผลักดันให้เกิดรูปธรรม กลยุทธ์นั้นๆ จะต้องเหมาะสม มีความเป็นไปได้และต้องหมั่นทบทวนประเมินเป็นระยะๆ ด้วยว่ามีความคืบหน้าอย่างไรด้วย

**4.1 มีโครงสร้างสายอาชีพและแผนการเรียนรู้** ในองค์กรใหญ่ๆ ที่จะรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ มีศักยภาพและฉายแวว หรือต้องการจะ “สร้าง” ทรัพยากรมากกว่าที่จะ “ซื้อตัว” จากองค์กรอื่นแล้วก็ต้องพัฒนา “คนข้างใน” หรือ “ลูกหม้อ” ให้แข็งแกร่งหนึ่งในกระบวนการรักษาทรัพยากรบุคคลก็คือ การวางโครงสร้างสายอาชีพ ของพนักงานในสายวิชาชีพต่างๆ เช่น วิศวกร นักการเงิน นักบัญชี นักการตลาด นักขาย เจ้าหน้าที่บุคคล ฯลฯ การวางโครงสร้างสายอาชีพนี้จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะรักษาพนักงานดี ๆ ไว้กับองค์กร และพนักงานก็จะรู้ว่าตนเองมีอนาคตอย่างไร โครงสร้างนี้จะเสมือน Roadmap อย่างหนึ่งว่าบุคคลเหล่านี้จะมีเส้นทางชีวิตการทำงานอย่างไร ผู้ที่มีผลงานดีเด่น หรือเป็น “ดาวเด่น” องค์กรจะปฏิบัติหรือดูแลอย่างไร ทั้งนี้ หมายรวมถึงการตอบแทนการทำงานอย่างเหมาะสมเมื่อเทียบกับตลาดแรงงาน และที่ควบคู่ไปกับโครงสร้างสายอาชีพก็คือ การวางแผนการเรียนรู้ให้กับบุคคลต่างๆ เหล่านี้้อย่างเหมาะสม เพื่อจะเป็นหลัก หรือทายาทในแต่ละสายงานได้อย่างไร