

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ช่วยให้องค์การรอดพ้นจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้อย่างไร

บทความโดย : อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

เป็นที่ทราบกันดีว่าในระยะกลางปี 2550 ที่ผ่านมา ประเทศไทยของเรากำลังประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ อีกครั้ง อันเนื่องมาจากวิกฤติการณ์ค่าเงินบาทแข็งค่ามากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการส่งออก บางองค์การธุรกิจถูกยกเลิกคำสั่งซื้อสินค้า อย่างกระชั้นชิด การที่ธุรกิจมีรายได้ลดน้อยลง ขาดทุนและทำให้มีการเลิกจ้างพนักงานทั้งหมด หรือบางส่วนออกไป และ อาจจะมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นก็ได้ ผลกระทบดังกล่าวมีลักษณะเป็นลูกโซ่ เมื่อธุรกิจหนึ่งล้มก็จะทำให้ธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเชื่อมโยงกันในวงจรการผลิตได้รับผลกระทบไปด้วย ผลกระทบดังกล่าวมีผลต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งหลายธุรกิจได้มีการเลิกจ้างพนักงานไปจำนวนมาก ในขณะที่หลายธุรกิจก็ใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อการลดค่าใช้จ่าย และมีให้กระทบต่อการเลิกจ้างพนักงาน

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคปัจจุบันมีจุดมุ่งเน้นที่การวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การ และมุ่งสู่การเจริญเติบโตของกำลังคนและความเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มีการศึกษากันมาไม่ว่าจะเป็นสำนักการศึกษาใด จะมีการนำเสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะในภาวะที่องค์การมีการขยายธุรกิจ เพิ่มยอดขาย กำลังการผลิต องค์การจะต้องมีการเตรียมกำลังคน และพัฒนา กำลังคนให้พร้อม แต่แทบจะไม่มีสำนักการศึกษาใดกล่าวถึงแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ในช่วงที่องค์การอยู่ในภาวะถดถอย กำลังประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์การจะใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อให้สามารถฝ่าฟันภาวะวิกฤติ รักษาองค์การให้รอดและสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ให้ได้มากที่สุด ดังนั้นผู้เขียน จำเป็นต้องนำเสนอบทความเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะวิกฤติที่หลายองค์การ ประสบอยู่ ซึ่งไม่ใช่ช่วงระยะเวลาที่ขยายกิจการ หากแต่เป็นการลดขนาดขององค์การ เพื่อจะตรวจสอบและเสนอแนะว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจควรจะเป็นอย่างไร

ผลกระทบจากภาวะวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากประสบการณ์ของผู้เขียนเองและผู้อ่านอีกหลาย ๆ ท่าน คงได้ผ่านบทเรียนปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ในช่วง พ.ศ. 2540 มาด้วยกันทั้งนั้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในขณะนั้นคือ

1. โดยทั่วไป หลายองค์การมักจะคิดว่าการพัฒนาคนคือค่าใช้จ่าย มิได้ถือว่าเป็นการลงทุน ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาทางด้านภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์การ งบประมาณด้านการพัฒนามนุษย์ มักจะถูกพิจารณาว่าเป็นเป้าหมายแรกที่จะถูกตัดลด หรือชะลอการใช้จ่ายลง ดังนั้นโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ จะ

ถูกระงับหรือขยายเวลาออกไป นอกจากนี้การที่หลายองค์กร เลือกที่จะใช้วิธีการเลิกจ้างพนักงานโดยทันที เพื่อลดค่าใช้จ่ายเพราะคิดว่ากำลังการผลิตลดลง กำลังคนที่เป็นส่วนเกินก็จะต้องลดลงด้วย แทนที่จะหาวิธีการในการรักษาคนไว้หรืออาจจะเลิกจ้างบางส่วน และลืมเลือนที่จะคิดว่าการเลิกจ้างกำลังคน พนักงานที่มีความรู้ความสามารถนั้นคือ การปล่อยทรัพยากรบุคคลที่องค์กรสร้าง พัฒนา สะสมประสบการณ์มานาน ให้หลุดมือไป และอาจจะหาทดแทนไม่ได้หากองค์กรฟื้นตัวขึ้นมา

2. องค์กรโดยทั่วไปมักจะวางแผนการพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ของพนักงานไว้รองรับความเจริญเติบโตขององค์กร แต่มักจะลืมหรือไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนากำลังคนสำหรับในช่วงที่มีการลดขนาดขององค์กรหรือกำลังคน เป้าหมาย หรือการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ถูกวางไว้อาจจะถูกยกเลิก ไม่อาจจะทำให้เกิดผลได้ตามแผนงาน การระงับการเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย หรือมีกำลังคนที่เหมาะสมกับกำลังการผลิต หากพนักงานไม่เข้าใจในสถานการณ์ ไม่รอคอยเวลา ก็อาจจะลาออกจากงานไป ทำให้สูญเสียคนเก่ง ที่ควรจะนำมาช่วยในการพัฒนาองค์กรให้ผ่านภาวะวิกฤติไปได้
3. การลดขนาดองค์กร หรือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ (Flat Organization) ทำให้ระดับของตำแหน่งในหน่วยงานน้อยลง สายการบังคับบัญชาสั้นลง อาจจะมีผลกระทบในด้านความรู้สึกรู้สึกของพนักงานว่าจะมีความก้าวหน้าน้อยลง แต่มองในทางกลับกัน จะทำให้พนักงานที่มีความสามารถก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เร็วกว่าเดิม เพราะระดับการบังคับบัญชามีน้อยลงกว่าเดิม

ความจำเป็นในการพัฒนามนุษย์ในภาวะวิกฤติ

แม้จะเห็นได้ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรมีแนวคิดในการจำกัดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการพัฒนามนุษย์ และการพัฒนาสายอาชีพ แต่ความจำเป็นในการพัฒนามนุษย์ก็ยังมี กล่าวคือ

1. องค์กรที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤติ อาจจะต้องลดกำลังคน ไม่ว่าจะโดยการคัดเลือกออก สัมผัสใจลาออก ทำให้กำลังคนในบางหน่วยงานอาจจะน้อยลง จำเป็นต้องเกลี้ยกำลังคน จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจจะมียากำลังคนเกินเข้าไปทำงานแทน การที่พนักงานได้รับมอบหมายงานในหน่วยงานใหม่จึงกลายเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. องค์กรที่มีการเลิกจ้างคน ทำให้กำลังคนน้อยลง จำเป็นต้องให้กำลังคนที่ยังมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงกว่าเดิม สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่มากขึ้น จึงต้องทำการฝึกอบรม โดยอาจจะจัดให้มีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น
3. การพัฒนามนุษย์ที่ดำเนินการควบคู่กับมาตรการทางสายงานสัมพันธ์ คือเน้นด้านการสื่อสารไปยังพนักงาน หน่วยงานฝึกอบรมอาจจะจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสาร ให้ทั้งหัวหน้างาน คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ คณะกรรมการสหภาพแรงงาน ฯลฯ เพื่อทำหน้าที่เป็น

ตัวแทนในการสื่อสารไปยังพนักงาน ในขณะที่บางองค์การที่ไม่มีหน่วยงานสัมพันธ์ อาจจะทำให้หน่วยงานการฝึกอบรมทำหน้าที่การจัดประชุมพนักงานเพื่อสื่อสารความเข้าใจ

4. บางองค์การอาจจะเตรียมฝึกฝนพัฒนาความรู้ให้พนักงาน แต่อาจจะไม่ใช่งานปัจจุบัน แต่หากเป็นงานในอนาคตที่ลูกจ้างควรจะมีความรู้ และไปสมัครงานที่อื่น ๆ หรือประกอบอาชีพอิสระ และการปรับตัวของพนักงานหลังจากถูกเลิกจ้าง การใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัวการใช้วิถีชีวิตให้เป็นโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การใช้วิถีชีวิตให้เป็นโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารขององค์กร แม้จะมีผลให้โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล ถูกควบคุมหรือถูกจำกัดด้านขนาดของการดำเนินการ แต่ก็ส่งผลในทางบวกที่ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีคือ

1. การที่กำลังการผลิตมีน้อย ปริมาณงานก็มีน้อยลง อาจจะทำให้มีเวลาสำหรับการฝึกอบรมมากขึ้น องค์กรควรใช้ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาทักษะหัวหน้างานและพนักงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในด้านกำลังคนไว้สำหรับการฟื้นตัวหรือขยายงานในอนาคต
2. การเลิกจ้างกำลังคนบางส่วน ทำให้ต้องพัฒนากำลังคนที่มีอยู่ขึ้นมาทดแทน
3. การที่มีเวลารว่างมากขึ้น เกิดประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ เช่น กิจกรรมกลุ่ม QCC/ไคเซ็น/กิจกรรม 5ส ฯลฯ ซึ่งในช่วงที่งานการผลิตมีเต็มที่ องค์กรหรือพนักงานอาจจะไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมเหล่านี้ แต่โดยที่กิจกรรมเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มคุณภาพ ลดค่าใช้จ่าย จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีโครงการกิจกรรมเหล่านี้และใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการสนับสนุนที่สำคัญ
4. บางองค์การอาจจะให้มีโครงการฝึกอบรมอาชีพเสริมให้แก่พนักงาน เพราะเนื่องจากปริมาณงานน้อยลง อาจจะทำให้พนักงานทำงานน้อยลงด้วย เช่น ให้ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน หรือหากองค์กรใดปรับลดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ของพนักงานควบคู่ไปด้วย การที่พนักงานมีรายได้น้อยลง ประสิทธิภาพเดือดร้อน ดังนั้นการที่พนักงานมีเวลาที่เหลือจึงเป็นช่องทางให้พนักงานไปหารายได้เสริมเพิ่มเติม เพื่อหล่อเลี้ยงครอบครัว เพื่อบรรเทาปัญหารายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย
5. นอกจากนี้บางองค์การที่มีภาวะผันผวนทางด้านการตลาดมาก โดยขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อหรือยอดขายที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทำให้การผลิตที่ลดลงกระทันหัน องค์กรอาจจะกำหนดให้มีโครงการฝึกอบรมพนักงานมาจัดเตรียมไว้ เมื่อเกิดการหยุดทำงานหรือการผลิตโดยกระทันหัน ก็จะสามารถจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์การจะปรับลดด้านงบประมาณ ดังนั้นขนาดของการพัฒนาบุคลากร อาจจะไม่ใหญ่โตหรือมีปริมาณมากเท่าเดิม แต่เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถขับเคลื่อนไปได้ องค์การอาจจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เช่น

1. หันมาใช้การพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิทยากรภายใน หรือการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้าหรือธุรกิจเครือข่าย เพื่อให้สามารถใช้วิทยากรภายนอกได้
2. การขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร จากองค์การภาครัฐ เช่น หน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น
3. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (Public Training) และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน (In-house Training)
4. แม้จะไม่มีงบปรับขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง แต่จะต้องมีการประเมินผลงาน เป็นปกติ และนำข้อบกพร่องหรือประเด็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากแนวคิดที่ผู้เขียนได้นำเสนอมา ทำให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังมีความสำคัญ ถือว่ามีความจำเป็น เพราะทำให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ทำงานได้มากขึ้น ทำให้เพิ่มยอดขายและลดรายจ่ายได้ ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์การรอดพ้นจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้