

จะพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้ได้ทั้งใจและฝีมือ ? (ตอนที่ 1)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

จากการที่ได้มีโอกาสพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงของหลายองค์กร พบว่าเรื่องใหญ่ที่ยังไม่ค่อยมีใครสามารถตอบคำถามของผู้บริหารได้คือ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาบุคลากรให้ทุ่มเททำงาน รักงาน รักองค์กร มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ (Sense of belongings) และพัฒนาตนเองอยู่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องรอ ให้องค์กรบอกรับให้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายท่านรับโจทย์ข้อนี้มาเพื่อหาใครสักคนมาช่วยเติมคำในช่องว่างให้กับผู้บริหาร แต่...จนแล้วจนรอดก็ยังไม่หาใครมาทำให้ไม่ได้ เหตุผลที่หาคนมาทำให้ความฝันของผู้บริหารเป็นจริงไม่ได้ก็เพราะเหตุผลดังนี้

คนในทำให้ไม่ได้

คนในทำยากเพราะเป็นคนใน (ตอบแบบกวนๆว่าวะเบื่องตัว) เพราะคนในไม่เคยยอมรับคนในด้วยตนเองเป็นพื้นฐาน ยิ่งมาทำเรื่องใหญ่ เรื่องยากและเป็นหนังชีวิต(ระยะยาว)ด้วยแล้ว ยิ่งเป็นไปไม่ได้หรือเป็นไปได้น้อยมาก เพราะเรื่องการพัฒนาสิ่งที่อยู่ข้างในคน(ทัศนคติ ความเชื่อ การรับรู้ตัวเอง อุปนิสัย แรงจูงใจ)ไม่ใช่เรื่องที่จะทำกันง่ายๆเหมือนเรื่องที่อยู่ผิวๆของคน(ความรู้ ทักษะ)

คนขาย(ฝึกอบรม)ไม่มีบริการ

สถาบันฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะทำได้เพียงการหาวิทยากร จัดฝึกอบรม อย่างดีก็มีเพียงการประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรมเท่านั้น ยังไม่มีกระบวนการที่ให้บริการระยะยาวแบบวัดผลงานได้ชัดเจน เพราะสถาบันฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่มีวิทยากรเป็นของตัวเองเป็นแค่ตัวกลางระหว่างวิทยากรและองค์กรเท่านั้น ครั้นจะไปรับงานระยะยาวก็ไม่อาจจะแน่ใจได้ว่าจะทำสำเร็จหรือไม่ เพราะต้องอาศัยวิทยากรภายนอกทั้งที่สังกัดค่ายและวิทยากรอิสระ ผู้บริหารบางบริษัทเล่าให้ฟังว่า เคยเรียกสถาบันฝึกอบรมไปเล่าแนวคิดในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ฟัง พอนำเสนอโครงการมาก็พบว่าส่วนใหญ่เป็นการลอกเอาหัวข้อการฝึกอบรมที่ ทำเป็นหลักสูตรอบรมทั่วไป(Public Training) มาให้ จะมีเพิ่มเติมก็เพียงการเข้ามาทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและติดตามผลให้เพียงครั้งสองครั้งก็จบกัน ส่วนใหญ่ที่ไม่ผ่านเพราะแค่ฟังการนำเสนอผู้บริหารก็พอจะเดาได้แล้วว่าไม่ได้ผลแน่ๆ ขึ้นทำไปเสียเงินเปล่าๆ

ที่ปรึกษากีฬายาก

ที่ปรึกษามีสองประเภทคือที่ปรึกษาที่จ้างประจำจ่ายเป็นรายเดือนมีอะไรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของตัวเองนั้นก็ให้คำปรึกษาเป็นครั้งๆไป อาจจะเข้ามาทำงานบ้างอาทิตย์ละครั้งหรือเดือนละครั้งตามที่ตกลงกัน การที่จะฟังที่ปรึกษาประเภทนี้ก็อาจจะยากเพราะเขาถนัดเพียงเรื่องบางเรื่อง พออยู่ไปนานๆความรู้สึกของคนในองค์กรต่อที่ปรึกษาแบบประจำก็เริ่มไม่แตกต่างจากการเป็นคนใน เริ่มคุ้นเคยเริ่มเห็นทั้งด้านบวกและลบของที่ปรึกษา บางครั้งที่ปรึกษาเองก็เคยมีเรื่องขัดแย้งกับบางหน่วยงาน ดังนั้นการที่จะฟังที่ปรึกษากลุ่มนี้มาเติมฝันเรื่องการพัฒนาบุคลากรก็ค่อนข้างจะเลือนรางอยู่เหมือนกัน

ที่ปรึกษาอีกกลุ่มหนึ่งคือที่ปรึกษาอิสระหรือสังกัดค่ายที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่ปรึกษากลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การจัดทำหรือพัฒนาระบบมากกว่าจะมาลงมือทำเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ถ้าที่ไหนรับทำ ผมรับรองได้ว่าค่าใช้จ่ายต้องสูงมหาศาลเพราะต้องใช้เวลานาน ต้องทุ่มเทติดตามผลการพัฒนาของคนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรที่เป็นที่ปรึกษาส่วนใหญ่จะไม่นิยมทำกัน ชอบทำงานเป็นโครงการวางระบบงานมากกว่า เพราะ ไม่ต้องไปรับผิดชอบผลของการนำไปใช้งานจริง (Implementation) ออกแบบและทำระบบจบกันเมื่อส่งมอบงาน ส่วนการนำไปใช้ก็ให้แต่ละองค์กรไปทำกันเอาเอง จะได้ผลหรือไม่ก็ไม่มีการคืนเงิน

ด้วยความต้องการของผู้บริหารและข้อจำกัดของตลาดการพัฒนาบุคลากรในบ้านเรา ผมคิดว่าจะเป็นโอกาสดีสำหรับใครที่คิดจะมาจับเรื่องนี้อย่างจริงจัง จึงใคร่ขอแนะนำแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบโจทย์ข้อนี้ของผู้บริหารดังนี้

ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดโมเดลของคนกลุ่มเป้าหมาย

ในขั้นตอนแรกควรจะให้ผู้บริหารบรรยายลักษณะบุคลากรในฝันออกมาให้ได้ก่อน โดยตั้งต้นที่คำถามที่ว่าผู้บริหารอยากเห็นบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไรทั้งในแง่จิตใจ(ทัศนคติ ความเชื่อ นิสัยใจคอ) ในแง่ของฝีมือการทำงาน(ความรู้ ทักษะ) และในแง่ของผลการทำงาน พูดง่ายๆว่าในขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนกันสเก็ตภาพของโมเดลบุคลากรที่ผู้บริหารต้องการ เรื่องไหนที่ฝันมากไปก็ให้ตัดทิ้งไปบ้าง พยายามให้อยู่ในขอบเขตที่เป็นไปได้ ความฝันบางอย่างถ้าผู้บริหารยังยืนยันและต้องการ อาจจะต้องคุยกันเรื่องการลงทุนเสียตั้งแต่ต้น หลังจากนั้นให้นำเอาลักษณะของคนที่กำหนดมาแปลงสู่พฤติกรรมหลักที่ต้องการจะเห็นและสามารถสัมผัสได้ในเชิงรูปธรรม

โปรดติดตามต่อในตอนหน้าครับ