

## กลยุทธ์การพัฒนามบุคลากรต่อการปรับตัวกับสภาวะเศรษฐกิจไทย



บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

กระแสการพัฒนามบุคลากรในองค์กรในยุคปัจจุบันยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเห็นได้จากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต่างต้องการให้พนักงานมีขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นหลักที่ผู้บริหารระดับ CEO ต่างคาดหวังให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

พบว่าจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ ข้าวของและสินค้าที่มีราคาสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรมากขึ้นตามไปด้วย จึงเป็นเหตุให้องค์กรต่างตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยหลักที่สนับสนุนให้เกิดผลประกอบการขององค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ด้านบุคลากรจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจและผลักดันให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนามบุคลากรทุกคนจึงไม่สามารถทำได้ ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ต้องการเน้นก็คือกลยุทธ์ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีมีฝีมือ ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานที่สูง (High Potential) องค์กรบางแห่งเรียกคนประเภทนี้ว่า STAR, Fast Track, HiPerHiPro เป็นต้น ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนามบุคลากรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่กระบวนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา และการจูงใจรักษาคนเก่งคนดีเหล่านั้น

### กลยุทธ์การสรรหาคัดเลือก

เริ่มต้นจากกลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกคนเก่งและคนดี ซึ่งกำลังเป็นประเด็นปัญหาขององค์กรหลาย ๆ แห่งว่า อะไรคือปัจจัยหรือเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือก เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นในการมองหาคนที่ “ใช่” ที่ควรจะส่งเสริมและผลักดันให้คนเก่งที่ถูกกำหนดขึ้นมีโอกาสหรือช่องทางในการแสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งนักบริหารบุคลากรจึงต้องปรับทิศทางการทำงาน มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุกในการมองหาเครื่องมือที่นำมาใช้คัดสรรคนเก่ง จะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่องค์กรจะต้องนำมาใช้หลัก ๆ ก็คือ ผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจัยวัดผลงานในอดีตของพนักงาน (Past Performance) รวมถึงเครื่องมือในการประเมินศักยภาพของพนักงาน เพื่อตรวจสอบขีดความสามารถที่พนักงานสามารถทำได้ในอนาคต (Future Potential)

### กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา

พบว่าขีดความสามารถ หรือ Competency ของพนักงานดาวเด่นหลัก ๆ ที่สำคัญก็คือการพัฒนาตนเอง (Self Development) พวกเขามีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาของพวกเขาจึงต้องทำหน้าที่ในการประเมินหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ใ้ว่าคนเก่งจะไม่มีจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง พนักงานทุกคนมีทั้งจุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุง หัวหน้างานจึงต้องใส่ใจกับการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานดาวเด่นแต่ละคน (Individual Development Plans : IDP) มีการพูดคุย ติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานดาวเด่นเหล่านั้น

## กลยุทธ์การจูงใจรักษา

จากการวิจัยพบว่าพนักงานดาวเด่นสามารถทำงานได้มากกว่าคนปกติประมาณ 2-6 เท่า และบุคคลเหล่านี้จะทำงานได้เร็วและไวกว่าพนักงานคนอื่น ดังนั้น 2 ปีพวกเขาจะเริ่มรู้สึกเบื่องาน รู้สึกว่าตนเองทำงานซ้ำ ๆ เหมือนเดิม ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องหาวิธีการในการจูงใจรักษาพนักงานดาวเด่น ด้วยการวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน พบว่า Career Path ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) อย่างเดียว การโอนย้ายงาน (Job Transfer) จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการรักษาพนักงาน ไม่ให้พนักงานรู้สึกเบื่อกับการทำงานแบบเดิม ๆ รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมให้พนักงานดาวเด่นเป็นตัวแทนหรือผู้สืบทอดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับสูง (Successor) ต่อไป

ดังนั้นจากสถานะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงทำให้นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับกลยุทธ์การทำงาน เป็นนักวิชาการเชิงบูรณาการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาหลักเกณฑ์ และเครื่องมือที่เหมาะสมในการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการจูงใจรักษาคนเก่งมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ..... ผู้เขียนของฝากโจทย์ที่ทำทนายสำหรับองค์กรก็คือ “ถึงเวลาแล้วหรือยังที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน”