

## การพัฒนาบุคลากรที่ซีอีโออยากเห็น



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง  
วิทยากร นักเขียน และที่ปรึกษาอิสระ  
อีเมล : [narongwit\\_s@hotmail.com](mailto:narongwit_s@hotmail.com)  
[narongwit@peoplevalue.co.th](mailto:narongwit@peoplevalue.co.th)

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการบริหารองค์กร เพราะ “คน” คือจุดเริ่มต้นของประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ( Internal Process Efficiency) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการภายในนี้จะส่งผลกระทบต่อไปยังความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และไปความสำเร็จทางการเงิน (Financial Growth) ตามลำดับ

เมื่อมองมาที่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็เป็นที่ทราบกันดีว่า “ระบบการพัฒนาบุคลากร” เป็นหนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะถึงแม้องค์กรได้สรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมากเพียงใดเข้า แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยน สถานการณ์เปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน หรือสภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กรเปลี่ยน คนที่เคยมีความรู้ความสามารถก็ต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ไม่เหมือนการสรรหาคนเก่งคนดีจะสิ้นสุดลงเมื่อองค์กรได้คนเก่งและคนดีเข้ามาร่วมงานตามที่ต้องการ

แต่...ในทางปฏิบัติจริงแล้วยังมีองค์กรอีกหลายองค์กรที่ยังไม่สามารถทำให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ควรจะเป็น พูด่าง ๆ คือระบบการพัฒนาบุคลากรไม่วาระระยะสั้นหรือระยะยาวยังไม่ตรงใจของผู้บริหารระดับสูง ซีอีโอยังมีปัญหาคาใจกับระบบการพัฒนาบุคลากรในหลาย ๆ เรื่อง เช่น ไม่แน่ใจว่าลงทุนพัฒนาบุคลากรแล้วคุ้มค่าหรือไม่เพราะวัดผลได้ยาก ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวที่สัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ปัญหาเหล่านี้ ทำให้ซีอีโอของบางองค์กรเริ่มรู้สึกว่าการไปซื้อตัวบุคลากรสำเร็จรูปที่พร้อมใช้งานจากภายนอกเข้ามาง่ายกว่าการมานั่งเสียเวลากับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

เพื่อเสนอทางออกและทางเลือกในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงใจซีอีโอขององค์กรต่าง ๆ จึงขอนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางดังต่อไปนี้

- **พัฒนาคนเชิงกลยุทธ์อย่างมีทิศทาง**

เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์องค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ถ้าแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ ต้องตอบคำถามได้ว่าแล้วแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรรองรับอะไรบ้าง

- **พัฒนาคนบนพื้นฐานของ “ความสำคัญและความจำเป็น”**

เพื่อป้องกันการพัฒนาบุคลากรแบบ “ต้ำน้ำพริกละลายแม่น้ำ” ที่พัฒนาทุกเรื่องพัฒนาทุกปี ผ่านไปห้าปีสิบปีไม่ได้ดีสักเรื่อง ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ต้องมุ่งเน้นที่คำว่า “ไฟกัส” คือการที่องค์กรมีการวิเคราะห์

ว่าการพัฒนาบุคลากรกลุ่มไหน เรื่องไหน ระดับไหน เป็นเรื่องที่สำคัญหรือจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร และทุ่มเทพยายามลงไปทีจุดนั้น ๆ อย่างเต็มที่

- **พัฒนาคนแบบ In-Side Out**

เนื่องจากในอดีตองค์กรมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรจากภายนอกสู่ภายใน (Out-Side In) คือการมุ่งเน้นการให้ความรู้พัฒนาทักษะซึ่งเป็นเรื่องภายนอกก่อน เมื่อไม่ได้ผลก็ค่อยเน้นเรื่องภายใน (ความเชื่อ ทักษะจิตพิศกรรม) แต่การพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลควรจะเริ่มต้นจากภายในสู่ภายนอก คือมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาจาก “จิตใจ” เพื่อเปลี่ยนแปลงความคิด ปรับความเชื่อ ก่อนที่จะมาพัฒนาเรื่องความรู้และทักษะ เพราะถ้าคนยังไม่เชื่อ ยังไม่เปลี่ยนความคิด จะฝึกอบรมให้มีความรู้และทักษะดีแค่ไหนก็คงไม่มีประโยชน์ ดังนั้นการเริ่มต้นในการพัฒนาคนต้องทำให้คนรู้สึก “อยาก” (อยากเรียนรู้เพราะเห็นความสำคัญ) หรือ “กลัว” (ถ้าไม่รู้จะเกิดผลเสียต่อการทำงาน) ก่อนเสมอ ถ้าคนยังไม่อยากยังไม่กลัว พัฒนาไปก็สูญเปล่า

- **พัฒนาเครื่องมือของระบบการพัฒนาและฝึกอบรม**

ถึงแม้องค์กรจะมีทิศทางทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นที่ถูกต้อง และเน้นการพัฒนาคนจากภายนอกสู่ภายนอกแล้วก็ตาม แต่ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ระบบการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอีกอย่างหนึ่งคือ เครื่องมือในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เช่น การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร ( Training Road Map) เพื่อให้เป็นมาตรฐาน การจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมรายบุคคล (Individual Development Plan) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบระบบประเมินและติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม การออกแบบระบบการจ่ายผลตอบแทนบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถ

สรุป การพัฒนาบุคลากรที่ซื้อใจอยากเห็นคือ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาคนให้สามารถทำงานให้ได้ผล ในขณะที่เดียวกันสามารถบริหารคนให้ได้ใจไปพร้อม ๆ กันด้วย เพราะการที่คนมีแต่ความรู้ความสามารถในการทำงาน องค์กรก็จะได้แค่แค่เพียงผลงานระยะสั้น แต่ถ้าคนมีทั้งความรู้ความสามารถในการทำงานและความเชื่อ ทักษะที่ดีต่อคน ต่องาน ต่อองค์กรด้วย จะช่วยให้องค์กรได้ผลงานที่ยั่งยืนตลอดไป