

## การวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

หลายองค์กรประสบปัญหาพนักงานออกจางานด้วยสาเหตุต่างๆสูง และแนวโน้มในอนาคตดูเหมือนว่าปัญหานี้จะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เพราะทัศนคติในการทำงานของคนรุ่นใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยต่างๆที่เอื้อต่อการเปลี่ยนงานมีมากขึ้น เช่น มีการแข่งขันเพื่อแย่งบุคลากรที่มีคุณภาพกันสูง มีบริษัทจัดหางานเกิดขึ้นมากมายทำให้รูปแบบที่จากเดิมคนไปหางาน มาสู่รูปแบบของงานมาหาคน คนรุ่นใหม่ต้องการหาประสบการณ์จากหลากหลายองค์กรเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้ประกอบการในอนาคต นอกจากนี้ในยุคของข้อมูลข่าวสาร คนทำงานมีโอกาสรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น และมีข้อมูลซึ่งเป็นตัวเร่งให้มีการตัดสินใจในการเปลี่ยนงานมากขึ้น

ถ้าย้อนกลับไปมองคนรุ่นก่อนๆ จะเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วคนทำงานส่วนมากไม่ค่อยอยากเปลี่ยนงาน ถ้าไม่จำเป็น ความจำเป็นที่ว่านี้คือ ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ อึดอัดในการทำงาน ถูกบังคับให้เปลี่ยนงานจากนายจ้าง (ถูกเลิกจ้าง ปลดออก ให้ออก) หรือบริษัทปิดกิจการ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่วนมากเป็นปัจจัยจากภายนอกมากกว่าปัจจัยที่เกิดจากภายในตัวของคนทำงานโดยตรง น้อยคนมากที่จะมีการวางแผนในการเปลี่ยนงาน

เมื่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของคนรุ่นใหม่เป็นแบบนี้แล้ว การบริหารคนขององค์กรต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ องค์กรโดยยังเน้นให้ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ป้องกันและแก้ไขอัตราการลาออกจางานอยู่ คงต้องพิจารณากันใหม่ะครับ เพราะขนาดคนรุ่นเก่าๆยังแก้ไม่ได้เลย และกระแสนี้คนรุ่นใหม่ยิ่งแรงกว่าเดิม แล้วจะป้องกันแก้ไขได้อย่างไร?

ถ้าเราไม่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนงานของคนรุ่นใหม่ได้แล้ว เราควรจะเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้อย่างไร ในที่นี้ผมจะขอแนะนำแนวทางการบริหารจัดการปัญหาการออกจางานเชิงรุกดังนี้

### 1. วางแผนกลยุทธ์เพื่อการออกจางานของบุคลากร

การแก้ปัญหาลาออกจางานขององค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงรับคือเราจะทราบก็ต่อเมื่อคนมายื่นใบลาออกแล้ว คนบางคนสาเหตุของการลาออกเพียงเล็กน้อยแต่ถ้าตัดสินใจยื่นแล้วเปลี่ยนใจจากที่ที่ลืกลุ่อยากเปลี่ยนใจเหมือนกัน แต่ศักดิ์ศรี(ที่กินไม่ได้) นั้นมันค้ำคออยู่ การที่เราทำตามแก้ปัญหาลาออกจางานนั้นเป็นเรื่องที่น่าปวดหัวมาก เพราะไหนจะต้องหาคนมาแทน กว่าที่จะทำงานได้ดีเหมือนคนก่อนทั้งผู้บริหารทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งฝ่ายบุคคลหรือ HR วุ่นวายกันไปทั้งองค์กร และภาพอย่างนี้ก็เกิดขึ้นเรื่อยมา และยังมีที่ท้าวว่าจะซาลงเมื่อไหร่

กลยุทธ์แบบใหม่ที่จะแนะนำคือ เราควรจะวางแผนการออกจากงานเชิงรุกให้กับพนักงานไปเลย ว่าแต่ ละตำแหน่งแต่ละคนเขามีแผนการออกจากงานเมื่อไหร่ หรืออีกทางหนึ่งคือเราวางแผนให้เขาไปเลยว่าเขาควรจะออกจากเราไปเมื่อไหร่ โดยทำควบคู่กันไปด้วย

- ส่งเสริมให้พนักงานตั้งเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้องค์กรได้ทราบว่าเป้าหมายในชีวิตจริงๆของเขาคืออะไร เขาต้องการเป็นลูกจ้างต่อหรือเขามีแผนที่จะออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว เมื่อไหร่ ซึ่งปัจจุบันนี้หลายองค์กรได้เชิญผมไปฝึกอบรมบุคลากรเรื่อง "เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนาตัวเอง (Self - Development) เพื่อต้องการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานเกิดความอยากต่อความสำเร็จ ในเป้าหมายชีวิตที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะได้รับทราบด้วยว่าแต่ละคนวางแผนชีวิตไว้อย่างไร เพราะในความเป็นจริงแล้ว ถึงแม้เราไม่ฝึกอบรมแบบนี้ให้เขา เขาก็มีแผนในชีวิตของตัวเองอยู่แล้ว
- ในบางตำแหน่งองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะให้คนออกจากงานเมื่อไหร่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มต่อธุรกิจ เช่น งานประจำอาจจะวางแผนใช้บริการจากภายนอก (Out-source ) งานบางตำแหน่งอายุงานไม่สัมพันธ์กับระดับความสามารถ และผลตอบแทนที่จะต้องจ่ายทุกปี เช่น ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดที่ทำงานเก่งคนหนึ่ง อายุงาน 20 ปีกับคนทำความสะอาดที่เก่งแต่มีอายุงานเพียง 2 ปี อาจจะมึระดับฝีมือไม่แตกต่างกัน เพราะงานลักษณะนี้มีเพดานจำกัดในเรื่องของความสามารถ ถ้าเราไม่วางแผนการออกจากงานของคนในตำแหน่งงานแบบนี้ ในอนาคตเราไม่สามารถแข่งขันเรื่องต้นทุนได้ เพราะถึงแม้เราจะปรับเงินเดือนให้หน่อย แต่ปรับทุกปี แน่แน่นอนว่าต้นทุนเราสูงกว่าคู่แข่งอย่างแน่นอน

## 2. พัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก

ผลกระทบอย่างหนึ่งที่หลายองค์กรได้รับอันเนื่องมาจากการออกจากงานคือ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ต่ำ และต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานนาน ทำให้เกิดของเสียมากขึ้น ถ้าเราตามแก้ไขในจุดนี้ได้ผมขอแนะนำว่าเราควรจะวางแผนการสอนงานเชิงรุกให้มากขึ้น เช่น ตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือหรือการสอนงานขึ้นมาเพื่อฝึกคนก่อนที่จะเข้ามาทำงานจริง อาจจะเป็นการตั้งขึ้นมาเหมือนกับโรงเรียนฝึกอาชีพทั่วไป หรืออาจจะเป็นการคัดเลือกคนไว้ล่วงหน้าเมื่อสอบผ่านแล้วให้ฝึกอบรมก่อนเลย ถ้าฝึกอบรมเสร็จแล้วยังไม่มีงาน ปล่อยให้เขากลับไปรောင်းที่บ้านหรือไปทำงานที่อื่นไปก่อน เมื่อถึงเวลาเราจะเรียกมาทำงาน ขอให้ลองเปรียบเทียบดูว่าวิธีการแบบนี้มีต้นทุนสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่เราต้องเสียโอกาสเสียของ เสียเวลากับการแก้ปัญหาพนักงานใหม่ในปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งวิธีการแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับบางธุรกิจ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับบางธุรกิจ ขอให้ลองนำไปพิจารณาดู

## 3. นำระบบการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้

ผมคิดว่าในอนาคตเราต้องเน้นประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มากกว่าอายุงานของคน เพราะอายุงานมากหรือนานไม่ได้หมายความว่าคนๆนั้นได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่าคนที่มียุงานน้อย ดังนั้นการที่จะนำเสนอว่าพนักงานในองค์กรเรามีอายุงานเฉลี่ยเท่าไรหรือนั้น น่าจะเลิกไปได้แล้ว น่าจะนำเสนอในแนวทางที่ว่าพนักงานของเรามีผลผลิต ยอดขายหรือกำไรต่อคนเป็นเท่าไรมากกว่า แต่การที่จะนำเสนอแบบนี้ได้นั้น องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่ให้สามารถวัดผลการทำงานของแต่ละคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งตอนนี้ก็มีเครื่องมือหลายอย่าง เช่น Balanced Scorecard, KPIs

#### 4. จัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้เข้ามาใช้ (Knowledge Management)

เมื่อเราวางแผนกลยุทธ์ให้คนออกจากงานแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดึงเอาความรู้ความสามารถของคนเก่งๆที่จะออกจากเราไปนั้นมาใช้กับระบบการบริหารองค์ความรู้ขององค์กร พูดย่างๆคือดึงเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในหัวคนออกมาเป็นคู่มือ วิธีคิดวิธีการทำงาน เพื่อสะสมเป็นคลังสมองขององค์กร และนำไปถ่ายทอดกับคนรุ่นต่อไปได้ ทำให้คนรุ่นหลังๆไม่ต้องมาลองผิดลองถูก และย่นเวลาในการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

#### 5. ชี้นำทัศนคติของคนทำงาน

เมื่อเราไม่สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกระแสของคนทำงานรุ่นใหม่ได้ ขอให้เราเป็นผู้นำในกระแสไปเลย นั่นก็คือแทนที่เราจะตามกระแส เราจะตั้งกระดุนให้คนทำงานคิดถึงอนาคตตัวเองให้มากขึ้น ส่งเสริมให้คนออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว (บางคนอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของสายใยแห่งคุณค่าขององค์กรเราก็ได้ เช่นเป็นเอเจนต์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เรา) ส่งเสริมให้คนเปลี่ยนงานเพื่อความก้าวหน้า (เพราะที่เราไม่มีตำแหน่งให้เขา) ใครอยากเปลี่ยนงานบริษัทอาจจะช่วยเหลือสนับสนุน แต่มีเงื่อนไขว่าคนๆนั้นต้องเคยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมาคุ้มค่าแล้ว สิ่งทั้งสองฝ่ายจะได้คือ คนทำงานได้งานที่ดีขึ้น ไม่ต้องหลบซ่อนเรื่องการหางาน ในขณะที่องค์กรได้คือได้เครดิตจากพนักงาน ได้ลดต้นทุนไปในตัว เพราะเมื่อคนเก่า (เงินเดือนสูง) ออกจ้างคนใหม่ที่มีเงินเดือนต่ำเข้ามา ได้ถ่ายเลือดขององค์กรใหม่ และอนาคตผมคิดว่าเราไม่ควรปิดกั้นคนที่เคยออกจากเราไปทำงานที่อื่น ควรเปิดโอกาสให้เขากลับเข้ามาทำงานที่เราได้ ถ้าคนๆนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร การบริหารแบบนี้เหมือนกับการขอยืมบันไดบ้านคนอื่น(บางขั้นให้คนในครอบครัวเราเดินไต่ขึ้นไปในสายอาชีพการงานและก้าวกลับมาอยู่กับเราในจุดที่สูงขึ้น

ความคิดเห็นที่ผมเขียนมาทั้งหมดนี้อาจจะขัดกับความรู้สึกของคนทำงานบางคนหรือผู้บริหารบางองค์กร ก็ต้องขออภัยด้วยนะครับ ผมเพียงแต่พยากรณ์แนวโน้มของการบริหารคนในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเท่านั้น ผม

มีความเชื่อมั่นว่าถ้าเราสามารถรู้พนักงานคิดอะไร ทำอะไรและกำลังจะทำอะไรต่อไป ผนวกกับการใช้แนวคิดที่เป็น  
หุ้นส่วนชีวิตของเขา (Life Partner) เหมือนกับการที่เราสอนให้พนักงานเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partner) เราจะได้  
อะไรมากกว่าที่คิด ยิ่งเรามีส่วนในการร่วมในความสำเร็จของเรามากเท่าไร องค์กรจะได้รับผลตอบแทนในระยะยาวมาก  
ยิ่งขึ้นเท่านั้น ทั้งในแง่ของการเติบโตขององค์กร ภาพพจน์ขององค์กร เครือข่ายทางธุรกิจ รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจที่  
เปรียบเสมือนคนในครอบครัวของเราเอง