

## คณะกรรมการบริหารทุนปัญญา



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

การบริหาร "คน" ในองค์กรต่างๆ มักจะมอบภาระหน้าที่นี้ให้กับคนสองกลุ่มคือ ผู้บริหารระดับสูงกับ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผมมีความเชื่อว่าถ้าโครงสร้างการบริหารคนในองค์กรยังเป็นแบบนี้อยู่ โอกาสการสร้างศักยภาพของคนเพื่อการแข่งขัน คงจะไปได้ไม่ไกลมากนัก เพราะอะไร เพราะไม่แตกต่างอะไรกับข้างที่ขาขาดไปข้างหนึ่ง ถึงแม้จะเดินได้ แต่ก็คงไม่สะดวกนัก และขาที่เหลือก็ต้องรับน้ำหนักมากเกินไป

ทุกองค์กรต่างมุ่งหวังให้บุคลากรของตนมีศักยภาพที่สูงขึ้นพร้อมๆ กับเป้าหมายที่ยากขึ้น แต่มีสักกี่องค์กรที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างจริงจังอย่างเป็นรูปธรรม เรามักจะเห็นกันอยู่เสมอว่าองค์กรต่างๆ มักจะเข้าใจว่าการพัฒนาความสามารถบุคลากรคือการฝึกอบรม การฝึกอบรมคือการพัฒนาบุคลากร ถ้าใครถามว่าบริษัทของคุณให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงใด หลายคนมักจะตอบเป็นเสียงเดียวกันว่า "โอ๊ย บริษัทผมเน้นมากเลยในเรื่องนี้" ดูสิในแต่ละปีผมต้องเข้าอบรมเยอะมากเลย แทบจะไม่มีเวลาทำงาน อบรมมากจริงๆ"

ในอดีตและปัจจุบันนี้การเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรระหว่างองค์กรมักจะดูกันที่เปอร์เซ็นต์งบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรว่าเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของค่าจ้างทั้งปี สำหรับตัวชี้วัดตัวนี้ผมคิดว่าเป็นเพียงตัวบ่งชี้ว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญโดยการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงใดเท่านั้นเอง แต่ยังไม่บอกไม่ได้ว่างบประมาณที่ได้ไปนั้น องค์กรได้นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้นจริงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวังนั้น เราจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเสียใหม่จากการ "พัฒนาหรือฝึกอบรม" ไปสู่ "การบริหารทุนปัญญา" การบริหารทุนปัญญาหมายถึงการมองคนเป็นทุนหรือสินทรัพย์ประเภทหนึ่ง แต่ทุนประเภทนี้มีคุณสมบัติพิเศษคือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยตัวมันเองได้ เป็นทุนที่มองไม่เห็น แต่สามารถวัดได้จากระดับความสามารถที่แสดงออกและผลงานที่เกิดขึ้น

ผมอยากนำเสนอให้องค์กรต่างๆ ลองนำเอาแนวคิดแบบ "การบริหารทุนปัญญา" ไปใช้โดยผ่านกลยุทธต่างๆ เช่น

- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารทุนปัญญา (Intellectual Assets Management Committee) คณะกรรมการชุดนี้น่าจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงจากทุกหน่วยงาน ถ้าเป็นไปได้น่าจะเป็นชุดเดียวกัน

กับฝ่ายจัดการ เพราะภาระหน้าที่นี้ไม่ได้สำคัญด้อยไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในการตลาด การขายหรือการผลิตเลย และผมอยากแนะนำให้แยกออกมาเป็นกรรมกรที่เด่นชัดและอิสระ เพราะในอดีตที่ผ่านมาถ้าไม่มีคณะกรรมการขึ้นมาชัดเจน แรกๆทุกคนก็พอจะสนใจกับการพัฒนาบุคลากรกันอยู่บ้าง แต่พอเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งความสนใจก็จะลดลง การตั้งคณะกรรมการชุดนี้ขึ้นมาจะช่วยให้ทุกคนได้ตระหนักว่าภาระหน้าที่นี้เป็นเรื่องที่สำคัญ และจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้เช่นเดียวกันว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

- กำหนดวาระการประชุมเรื่อง "ทุนปัญญา" (Intellectual Assets Agenda)

การประชุมเรื่องทุนปัญญาน่าจะจัดเป็น "วาระแห่งชาติ" ได้ การประชุมควรจะแยกออกจากการประชุมเรื่องการบริหารงานด้านอื่นๆ เพราะถ้านำไปปนกันสิ่งที่เกิดขึ้นคือ ประเด็นเรื่องการบริหารงานจะมาก่อน และผู้ประชุมไม่มีสมาธิเพียงพอที่จะคิดหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน เป็นไปได้หรือไม่ว่าในแต่ละเดือนองค์กรจะมีวาระการประชุมเรื่อง "คน" อย่างน้อยหนึ่งครั้ง หัวข้อการประชุมให้รวมถึงเรื่องการบริหารคนในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา การบริหารค่าจ้าง การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้าย ฯลฯ

- กำหนดแนวทางในการวัดผลการพัฒนา

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าเราน่าจะเปลี่ยนการวัดเปอร์เซ็นต์งบประมาณด้านการฝึกอบรมมาเป็นการวัด "ระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น" และ "ผลงานที่เพิ่มขึ้น" น่าจะดีกว่านะครับ เพราะถ้าวัดแต่งบประมาณเพียงอย่างเดียวอาจจะเข้าข่ายที่ว่า "ต่าน้ำพริกละลายแม่น้ำ" ก็ได้ เป็นประเภทที่จัดอบรมเยอะ ได้แต่ชั่วโมงฝึกอบรมและจัดได้ตามแผน แต่องค์กรไม่ได้อะไรเลย นอกจากได้เสียตั้งค์และเสียเวลา การวัดผลการพัฒนานี้อาจจะอาศัยเครื่องมือที่มีอยู่ในปัจจุบันเข้ามาช่วยก็ได้ เช่น การจัดทำ Skills Matrix เพื่อกำหนดว่าองค์กรของเราต้องการทักษะเรื่องอะไรบ้าง การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) เพื่อให้ทราบว่าจะวัดสิ่งที่ต้องการนั้นได้อย่างไร หรือการนำเอา Balanced Scorecard เข้ามาช่วยในการกระจายเป้าหมายขององค์กรสู่ผู้ปฏิบัติงาน

- การถ่ายทอดและเปลี่ยนองค์ความรู้

บุคลากรในองค์กรเปรียบเสมือนอวัยวะของคน อวัยวะแต่ละส่วนจะถูกเชื่อมต่อกันโดยเส้นเลือดที่ไหลเวียน ในองค์กรก็เช่นเดียวกันเราควรกำหนดระบบเส้นเลือดแห่งความรู้ขึ้นมา ระบบนี้น่าจะทำหน้าที่ในการลำเลียงเอาความรู้ต่างๆที่องค์กรได้รับมากระจายไปสู่บุคลากรที่เหมาะสม และควรสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้นในองค์กร

- การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง

การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ไม่น่าจะเป็นเรื่องยาก เช่น การสอนใช้คอมพิวเตอร์ใช้เวลาไม่กี่วันก็  
สามารถใช้เป็น แต่....การจูงใจให้คนพัฒนาตนเองนี่สิ...เป็นเรื่องยาก ผมอยากให้แต่ละองค์กรลองหา  
วิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีที่เรียกว่า "Help them to develop themselves"  
ทำอย่างไรก็ได้ที่จะกระตุ้น ช่วยเหลือ ให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เพราะแนวทางนี้จะเป็นการพัฒนาที่  
ยั่งยืนกว่าการ "ป้อนข้าวให้เด็ก"

จากแนวคิดและแนวทางที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คงไม่ใช่สิ่งที่นำไปปฏิบัติได้ทันทีเหมือนกะมิกสำเร็จรูปที่เติมน้ำ  
แล้วทานได้เลย แต่เป็นเพียงการจุดประกายแนวคิดให้ท่านผู้บริหารองค์กรต่างๆ ได้นำไปคิดทบทวนหรือหาแนวทางในการ  
พัฒนาบุคลากรในเชิงของ "การบริหารทุนปัญญา" เท่านั้นเอง อย่าเพิ่งวิตกไปเลยนะครับว่าทุนปัญญาเป็นเรื่องไกลตัวเรา  
มาก ขอให้เปลี่ยนเรื่องใหม่ให้เป็นเรื่องเก่า ขอให้เริ่มจากสิ่งเล็กไปก่อน ขอให้เริ่มจากสิ่งที่อยู่ในวิสัยที่จะทำได้ไปก่อน แล้ว  
เรื่องใหม่ๆ และเรื่องใหญ่ๆ ก็จะกลายเป็นเรื่องเก่าๆ ในวันนี้ก็จะกลายเป็นเรื่องเก่าและเรื่องเล็กไปเองในวันพรุ่งนี้