

## จะพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้ได้ทั้งใจและฝีมือ ? (ตอนที่ 2)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

เมื่อสัปดาห์ที่แล้วได้นำเสนอไปแล้วว่าผู้บริหารต้องการอะไรจากการพัฒนาบุคลากร และการตอบใจของผู้บริหารในข้อนี้ยังมีข้อจำกัดอะไรอยู่บ้าง และผมได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไปแล้วหนึ่งแนวทาง วันนี้จะขอนำเสนอต่อดังนี้

- **ออกแบบระบบและแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว**

เมื่อทราบแล้วว่าพฤติกรรมหลักที่ต้องการเห็นนั้นคืออะไร ขั้นตอนต่อไปคือการออกแบบแนวทางในการพัฒนาอย่าลืมว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงแนวทางหนึ่งในหลายๆแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น พฤติกรรมบางเรื่องอาจจะเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการ พฤติกรรมบางเรื่องอาจจะเกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายผลตอบแทน พฤติกรรมบางเรื่องอาจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว ดังนั้น เวลาออกแบบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้พฤติกรรมหลักที่ต้องการออกมานั้นบางครั้งอาจจะต้องใช้หลายๆแนวทางร่วมกัน จะฝากอนาคตไว้กับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวคงจะไม่ได้

- **เริ่มต้นจากผลประโยชน์ของบุคลากรสู่ผลประโยชน์ขององค์กร**

ถ้าให้ผมคิดแทนพนักงานของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ผมคิดว่าเรื่องที่พนักงานอยากจะเรียนมากเป็นอันดับแรกๆ น่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง เช่น จะบริหารชีวิตให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามที่ฝันไว้ได้อย่างไรและองค์กรจะช่วยอะไรเราได้บ้าง เรื่องการทำงานอย่างไรให้มีความสุข เรื่องการบริหารครอบครัว ฯลฯ พูดอย่างนี้ผู้บริหารบางองค์กรอาจจะไม่เห็นด้วยก็ได้ แต่ผมคิดว่าในความเป็นจริงแล้วคนทุกคนย่อมเริ่มต้นที่ผลประโยชน์ตัวเองทั้งนั้นนะครับ เราลองยกกันไม่ได้หรอก ในอดีตและปัจจุบันองค์กรมักจะเริ่มต้นที่ผลประโยชน์ขององค์กรแล้วค่อยกลับมาสู่ผลประโยชน์ของพนักงาน ซึ่งอาจจะจูงใจคน(ธรรมดาที่หาเช้ากินค่ำ หวันกินสัปดาห์)ไม่ได้ จะจูงใจได้เฉพาะคนที่มีความต้องการในเบื้องต้น( Basic Needs) สมบูรณ์แล้วเท่านั้น เช่น ไม่เดือดร้อนเรื่องเงิน ไม่เดือดร้อนเรื่องครอบครัว ไม่เดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัย แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ต้องการงานที่ทำหาย ต้องการได้รับการยอมรับจากสังคม ฯลฯ ลองนึกดูสิครับว่าถ้าพนักงานคนนั้นยังพกพาเอาปัญหาครอบครัว หนี้สิน สุขภาพ เข้ามาที่ทำงานทุกวัน ชีวิตตัวเองยังเอาไม่รอดเลยแล้วเขาจะมีพลังกายพลังใจที่เหินมาพัฒนางาน มาพัฒนาลูกน้องหรือพัฒนาองค์กรได้

- **พัฒนาแบบต่อเนื่องเป็นรายบุคคล**

การพัฒนาคนให้ได้ผลนอกจากจะต้องเริ่มต้นจากผลประโยชน์ของคนทำงานแล้ว จะต้องมีการบริหารในการพัฒนาที่ต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าเวลาไปอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมหรือวอล์คแรลลี่จะมีคนร้องไห้มีคนรักกัน มีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่ดี แต่สิ่งดีๆ นั้นกลับมาไม่กี่วันก็เหมือนเดิม เหตุผลสำคัญคือขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา ผมคิดว่าแนวทางที่น่าจะเหมาะสำหรับการนำมาใช้พัฒนาคนเป็นรายบุคคลคือ การให้คำปรึกษาแนะนำส่วนบุคคล ( Coaching & Counselling) โดยครอบคลุมถึงทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของแต่ละคน และต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพราะการที่จะเปลี่ยนสิ่งที่เราเรียกว่านิสัยของคนนั้นต้องใช้เวลา เนื่องจากกว่าจะมาเป็นนิสัยนั้นๆ มันก็กินเวลานานบางคนเกือบทั้งชีวิต ครั้งเราจะใช้เวลาการฝึกอบรมเพียงวันสองวันคงจะไม่สามารถเปลี่ยนได้ ได้แค่เพียงหล่อหลอมให้นิสัยนั้นอ่อนตัวลงเท่านั้น แต่ถ้าขาดกระบวนการติดตามผลอย่างต่อเนื่องแล้ว ความอ่อนโยนของจิตใจที่ได้หล่อหลอมไว้ก็จะกลับคืนรูปเดิม

การพัฒนาคนคงจะไม่ต่างอะไรไปจากการปลูกต้นไม้ ถ้าเราปลูกต้นไม้เพื่อหวังให้มีดอกผลที่ดี เราต้องเข้าใจธรรมชาติของต้นไม้ต้นนั้นก่อนว่าเป็นแบบไหน ต้องการแสงสว่างมาก ต้องการน้ำมาก ต้องดูแลศัตรูพืชอย่างใกล้ชิด หรือเป็นต้นไม้ที่สามารถปล่อยให้ทิ้งไว้ได้ ฯลฯ เราจะต้องมีความอดทนต่อการให้น้ำ ใส่ปุ๋ย และเวลาที่ต้องดูแลต้นไม้ที่ยังไม่ออกดอกออกผล เช่นเดียวกับกับการพัฒนาคนถ้าจะให้ได้ดีในระยะยาว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาคนเป็นคนๆ เหมือนกับที่เราศึกษาธรรมชาติของต้นไม้

สำหรับแนวทางที่อยากจะแนะนำให้องค์กรต่างๆ ไปตอบโจทย์ของผู้บริหารในข้อนี้ ผมคิดว่าน่าจะวางแผนการดำเนินโครงการทั้งหมดโดยคนในเพราะเป็นคนที่มีใจผู้บริหารและรู้ข้อมูลพนักงานดีที่สุด และการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอนต้องพิจารณาว่าใครน่าจะเหมาะสมมากที่สุด เช่น บางขั้นตอนอาจจะให้คนในดำเนินการ บางคนขั้นตอนอาจจะเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยาย บางขั้นตอนอาจจะต้องใช้บริการที่ปรึกษา หรือบางขั้นตอนอาจจะต้องใช้หลายคนรวมกัน ทั้งนี้และทั้งนั้นผมคิดว่าองค์กรไม่ควรหวังพึ่งคนภายนอกมาให้เพียงอย่างเดียว คนในจำเป็นต้องเป็นแม่งานเอง ต้องเป็นเสนาธิการในการวางแผนและติดตามควบคุมทั้งกระบวนการ โดยเลือกใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องแต่ละด้านให้เหมาะสมก็น่าจะเพียงพอ นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะทำหน้าที่ในการประเมินผู้ให้บริการอีกทางหนึ่งด้วย สรุปง่าย ๆ คือความสำเร็จของการตอบโจทย์ผู้บริหารในข้อนี้จะขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์และการวางแผนโครงการของคนในมากกว่าอาศัยคนนอกครับ แต่เฉพาะส่วนของการดำเนินโครงการอาจจะใช้บริการจากภายนอกได้ครับ