



# การนำองค์กรให้อยู่รอดได้ ด้วยการพัฒนาบุคลากร

**[ ]** ในสภาวะที่เศรษฐกิจทั่วโลกตกต่ำ มีบริษัทเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถรักษาสถานภาพของตนเองไว้ได้ และจำเป็นต้องล้มเลิกกิจการของตนเองไป บริษัทที่อยู่รอดต่างก็ใช้กลยุทธ์ของตนเองที่จะประคับประคองสถานะของบริษัทไว้ด้วยการรักษาฐานลูกค้า และการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็น และเมื่อใดก็ตามที่เศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง บริษัทที่เตรียมพร้อมจะสามารถทะยานออกตัวได้ก่อนใคร

## จงคิดให้หนักก่อนลดจำนวนพนักงาน

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมักจะเป็นเป้าหมายหลักของการควบคุมและลดค่าใช้จ่าย บริษัทจำนวนหนึ่งโดยเฉพาะบริษัทต่างชาติ มักจะใช้วิธีลดจำนวนพนักงาน ซึ่งจะได้ผลดีในระยะสั้น แต่จะส่งผลกระทบต่ออย่างมากเมื่อเศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง บริษัทเหล่านั้นจะประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการกับลูกค้าของตน และหากไม่สามารถสรรหาบุคลากรใหม่มาทดแทนได้ทันบริษัทก็จะสูญเสียลูกค้าของตนเองไป ขณะเดียวกันพนักงานของบริษัทที่ถูกปลดออกอาจจะกลับมาเป็นคู่แข่งทางธุรกิจได้ด้วยการเปิดบริษัทใหม่ที่นำเสนอสินค้าและบริการที่เขาเหล่านั้นมีความชำนาญ ดังนั้นการลดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนพนักงานจึงจำเป็นต้องกระทำด้วยความรอบคอบ และมีกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้ การประเมินผลงานของ

พนักงานอย่างมีหลักเกณฑ์และโปร่งใสถือเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์เช่นนี้ได้เหมาะสม อีกทั้งหากมีการประเมินผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอจะเป็นการวางรากฐานที่ดีให้กับองค์กรในช่วงที่เศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัวอีกครั้งด้วย

## แนวคิดสำหรับการประเมินผลงาน

ผู้บริหารที่ดีเข้าใจว่าการประเมินผลงานของพนักงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงตามความเป็นจริงและสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้นั้น ไม่ใช่สิ่งที่ได้มาด้วยการประเมินผลงานเพียงปีละครั้ง แต่จำเป็นจะต้องเกิดจากการได้สัมผัสกับการทำงานของพนักงานและพูดคุยกับพนักงานตลอดทั้งปี ช่วงเวลาของการประเมินผลงานประจำปีไม่ควรจะเป็นช่วงเวลาแห่งความประหลาดใจของพนักงาน แต่ควรจะเป็นช่วงเวลาของการสรุปผลการประเมินที่ได้มีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี และควรจะเป็นช่วงเวลาของการพูดคุยระหว่างพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับตัวชีวิต และเป้าหมายของปีถัดไป ตลอดจนทรัพยากร และการสนับสนุนต่างๆ จากฝ่ายบริหารเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ได้ หลังจากตกลงกันเรื่องเป้าหมายแล้วก็ตามด้วยแผนการพัฒนาสำหรับพนักงานเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความก้าวหน้าและมีศักยภาพมากขึ้น

## การพัฒนาบุคลากร

ค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากรอีกด้านหนึ่งที่มีจะถูกตัดทอนหรือยกเลิกงบประมาณก็คือ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัท ยิ่งในช่วงที่สภาพเศรษฐกิจจะล่อตัวเช่นนี้ ยิ่งเป็นโอกาสดีในการเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่าบริษัทจำเป็นต้องตัดลดงบประมาณในส่วนของการพัฒนาบุคลากร แต่ไม่ได้หมายความว่าบริษัทจะต้องหยุดการพัฒนาบุคลากรของตนเอง การบริหารจัดการงบประมาณที่มีอยู่เพียงน้อยนิดอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ เช่น



- ปรับเปลี่ยนการส่งพนักงานไปอบรมภายนอก มาเป็นการจัดอบรมภายในบริษัทโดยให้หัวหน้างาน หรือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากร
- การคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมที่สุดไปฝึกอบรมภายนอก และนำมาอบรมต่อให้กับพนักงานคนอื่น ๆ
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการใช้วิธีการฝึกอบรมด้วยตนเองกับคอร์สการฝึกอบรมแบบออนไลน์

นอกจากการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมแล้ว การพัฒนาบุคลากรยังสามารถกระทำได้ด้วยการทำ **Job Rotation** เพื่อเป็นการหมุนเวียนพนักงาน และเพิ่มประสบการณ์ให้กับพนักงาน หรืออาจจะเป็นการตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยเช่นกัน

หากในช่วงสภาวะเศรษฐกิจจะลดตัวเช่นนี้ บริษัทที่มีการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และคุณภาพของการบริการ เมื่อถึงเวลาที่เศรษฐกิจฟื้นตัวอีกครั้ง บริษัทจะมีความพร้อมในการทำตลาดและให้บริการกับลูกค้า และสามารถช่วงชิงความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้อย่างแน่นอน

**การบริหารพนักงานที่มีอายุงานสูง**

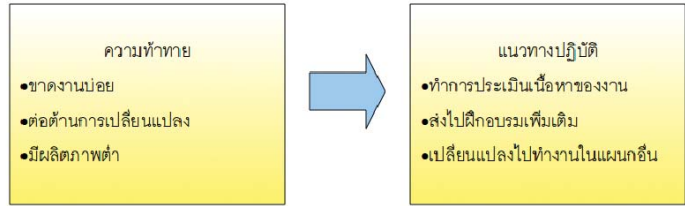
บริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานทำให้มีฐานะทางการเงินที่ดีและมีความมั่นคงสูง เมื่อดำเนินการมาได้ช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่เป็นพนักงานที่มีอายุงานสูง ขอเรียกพวกเขาว่า พนักงานอาวุโส พนักงานเหล่านี้ จะเต็มเปี่ยมไปด้วยประสบการณ์และความรู้ต่างๆ ในการทำงาน แต่พนักงานอาวุโสจะนำปัญหาหลายๆ อย่างมาให้กับผู้บริหาร คือ พวกเขาอาจจะขาดงานบ่อยๆ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมักจะมีผลิตภาพ (Productivity) ต่ำ พฤติกรรมของพนักงานอาวุโสเหล่านี้จะก่อให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อบริษัทหากบริษัทยังคงเพิกเฉยและไม่จัดการ

การประเมินเนื้อหาของงานเสียใหม่เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกับปัญหานี้ เนื่องจากการที่พนักงานปฏิบัติงานในภาระหน้าที่และลักษณะของงานในรูปแบบเดิมๆ เป็นระยะเวลานาน จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานและจะส่งผลต่อผลิตภาพของพนักงาน และทำให้พนักงานขาดงานบ่อยขึ้น การประเมินเนื้อหาของงานนี้จัดทำขึ้นเพื่อพิจารณาว่า

- ลักษณะและรูปแบบของงานมีความยากง่ายเหมาะสมหรือไม่ งานที่ง่ายเกินไปจะทำให้พนักงานอาวุโสเบื่อหน่ายง่าย
- คุณค่าของงานนั้นที่มีต่อบริษัท งานของพนักงานอาวุโสควรจะมีส่วนต่อบริษัทในวงกว้าง และมีส่วนส่งเสริมกิจการของบริษัท

เมื่อประเมินเนื้อหาของงานและจัดทำเนื้อหาใหม่ของงานได้แล้ว ก็ต้องพิจารณาว่าจำเป็นจะต้องเพิ่มเติมความรู้ใดบ้างให้

**การบริหารพนักงานอาวุโส**



กับพนักงานอาวุโส และดำเนินการฝึกอบรมให้กับพนักงานอาวุโสอย่างพอเพียง การฝึกอบรมเพิ่มเติมมันไม่จำเป็นที่จะต้องทำกับพนักงานอาวุโสที่ได้รับมอบหมายงานใหม่เสมอไป บางครั้งพนักงานอาวุโสทั่วๆ ไป ก็ต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา สำหรับพนักงานอาวุโสที่ไม่สามารถหาเรื่องงานใหม่มาเพิ่มเติมได้ บริษัทอาจใช้วิธีการหมุนเวียนพนักงานอาวุโสเหล่านั้นให้ไปทำงานในแผนกใหม่แทน

**การวางแผนผู้สืบทอด**

การวางแผนผู้สืบทอด (Succession Planning) เพื่อสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นมาทำงานในระดับสูงเป็นสิ่งที่ควรจะต้องกระทำตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง และทำไล่ลงมาถึงผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง บริษัทที่มีการวางแผนสำหรับผู้สืบทอดจะทำให้บริษัทดำเนินการในระยะยาวได้อย่างไม่ขาดตอน เกณฑ์ในการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ และค่านิยมของบริษัท การคัดเลือกและพัฒนาพนักงานผู้สืบทอดจะต้องกระทำเป็นประจำทุกปีเพื่อให้เกิดเป็นกระบวนการและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้กระบวนการนี้จะเป็นการช่วยเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้กับบริษัทได้

การคัดเลือกพนักงานภายในบริษัทและผลักดันให้ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบและโปร่งใสจะได้รับการยอมรับจากพนักงานทั่วทั้งองค์กร และให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรมากกว่าการรับพนักงานใหม่เข้ามาเป็นผู้บริหาร (ไม่ว่าระดับใดก็ตาม) เนื่องจากพนักงานจะต้องใช้เวลาปรับตัวให้เข้ากับพนักงานเก่า และจะทำให้ความเติบโตของบริษัทหยุดชะงักลง นอกจากนี้การวางแผนสำหรับผู้สืบทอดนี้ยังช่วยให้เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและความรักในองค์กรให้มากขึ้นด้วย

แนวทางต่างๆ ที่ผมได้นำเสนอข้างต้นนี้เป็นแนวทางที่ได้ศึกษามาจากเอกสารวิชาการของบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา และนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับการบริหารงานและวัฒนธรรมของประเทศไทย ซึ่งผมคิดว่าหากท่านผู้อ่านนำแนวคิดในบทความนี้ไปปรับปรุงใช้กับองค์กรของท่าน ก็น่าเกิดประโยชน์ได้บ้างไม่มากก็น้อยนะครับ