

เตรียมคนให้เสร็จก่อนทำงาน

สุดจิต นิमितกุล

ปัจจุบันทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้รับความสนใจมาก ทั้งนี้เพราะคนเป็นทั้งผู้ดำเนินการและผู้รับผลประโยชน์โดยตรง จากการดำเนินงานต่างๆ บางประเทศมีการวางแผนกำลังคนในระยะยาว โดยวางแผนเป้าหมายไว้ว่าจะให้ประเทศเดินทางไปทางไหนและต้องการคนประเทศใด เพื่อให้การพัฒนาประเทศประสบผลสำเร็จ ตัวอย่างดังกล่าวศึกษาได้จากสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศที่ไม่มีทรัพยากรใดๆ ฉะนั้นจึงต้องอาศัย ทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยมีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้าโดยรัฐบาล อีกทั้งคณะทำงานเป็นแนวมอบไว้เพื่อค้นหาว่าใครเรียนเก่ง ก็จะส่งคนไป หรือกับผู้ปกครองและเชิญชวนให้บุตรหลานเรียนวิชาที่ประเทศต้องการ เช่น กรณีตัวอย่าง อดีต นายกรัฐมนตรี ige จก ตง สมัยเด็กๆ เป็นคนเรียนหนังสือเก่ง ผู้ปกครองต้องการให้เรียนแพทย์เหมือนกับชาวเอเชียโดยทั่วไป แต่รัฐบาลเห็นว่า วิชาเศรษฐศาสตร์จำเป็นแก่ประเทศมากกว่า เพราะสิงคโปร์กำลังพัฒนาประเทศ จึงส่งคนไปเจรจาให้มาเรียนเศรษฐศาสตร์แทน ในที่สุดเขาก็หันมาเรียนตามที่รัฐบาลต้องการ และในที่สุดบุคคลผู้นี้ก็ได้เป็นนายกรัฐมนตรี และมีบทบาทในการพัฒนาประเทศอย่างมาก ขณะนี้เป็นที่ประจักษ์ว่า ประเทศไทยขาดแคลนช่างเป็นจำนวนมาก ทำให้ภาคอุตสาหกรรมเดือดร้อน มีช่างที่มีฝีมือไม่เพียงพอ ในบรรดาสมาชิกอาเซียนไทยเป็นประเทศท้ายๆ ที่ผลิตช่างมีฝีมือออกมาแต่ละปีน้อยมาก กรณีดังกล่าวเกิดขึ้นอาจจะเพราะขาดการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม หรือค่านิยมของประชาชนที่ไม่นิยมเรียนทางช่าง ปัญหานี้ก็ต้องแก้ไขต่อไป แนวทางหนึ่งที่ประเทศต่างๆ นิยมใช้คือ จัดโครงการฝึกอบรมขึ้นเองเพื่อสร้างคนให้เหมาะกับงาน (Inconsistency Training) และในไทยหลายบริษัทใหญ่ๆ ก็ได้เริ่มโครงการในแนวนี้แล้ว

แนวความคิดสร้างคนก่อนสร้างงาน เป็นแนวความคิดที่ได้ปฏิบัติมาเป็นลำดับทั้งระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับจังหวัด ส่วนเอกชนขณะนี้บริษัทข้ามชาติใหญ่ๆ หลายแห่งได้ริเริ่มใช้แนวความคิดนี้มากขึ้น จากประสบการณ์ของผู้เขียน ในระดับประเทศไทยได้วางแผนกำลังคนอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ไม่สู้ต่อเนื่อง สำนักวิชาการและวางแผนของกระทรวงพัฒนาแห่งชาติ ซึ่งมี ฯพณฯ พจน์ สารสิน เป็นเจ้ากระทรวง มีการวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งขณะนั้น

ประมาณ ปี 2510 แนวความคิดนี้ถือว่าใหม่มากในขณะนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้มีการระบุไว้แต่ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ต่อมา ก.พ. ได้มีนโยบายที่จะให้ส่วนราชการทำแผนกำลังคนขึ้นเป็นเวลา 3 ปี โดยทุกกระทรวง ทบวง กรม จะต้องระบุว่าปีหนึ่งๆ หน่วยงานนั้นๆ จะต้องการกำลังคนน้อยเพียงใด ในสาขาใด ซึ่งทุกหน่วยก็ได้จัดทำแผนที่รับคนขึ้น แต่ในทางปฏิบัติได้ดำเนินการมาได้ก็ปีปี แนวความคิดก็ต้องเลิกไป เพราะทุกหน่วยได้จัดทำแผนกำลังคนขึ้นแล้ว แทบกล่าวได้ว่า ไม่มีหน่วยงานใดสามารถบรรลุและได้รับการอนุมัติจำนวนกำลังคนตามที่ขอไป เพียงแต่มีการอนุมัติแบบ 5 ปีไว้ แต่ปรากฏว่า แผนนั้นไม่ได้ปฏิบัติการเพราะขาดงบประมาณที่จะมาสนับสนุน ในที่สุดเรื่องแผนอัตรากำลังคน 3 ปี ไว้ ก็ล้มเลิกไปโดยปริยาย ในระดับจังหวัดแม้จะมีการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมในพื้นที่จังหวัด แต่ก็ไม่ได้มีการเอ่ยถึงแผนพัฒนากำลังคนแต่ประการใด ซึ่งในทางปฏิบัติทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับจังหวัด แผนพัฒนางานกับแผนกำลังคน ไม่ได้อยู่ด้วยกัน คือ ต่างคนต่างทำ ในต่างประเทศเพื่อนบ้านไทยไม่ว่าจะเป็นมาเลเซีย-เกาหลี และอินโดนีเซีย แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติของเขาจะได้ระบุเรื่องกำลังคนและแผนพัฒนาคนไทยอย่างชัดเจนและเป็นนโยบายที่สำคัญ

ในทางปฏิบัติเมื่อทุกๆ ระดับไม่มีนโยบายเรื่องคนที่ชัดเจน และแน่นอนแม้มีแบบกำลังคน 3 ปีของ ก.พ. แต่ก็ไม่มีที่นิยม ฉะนั้นทำให้การพัฒนาและการเตรียมคนเป็นเรื่องที่ต่างคนต่างทำตามแต่ความสนใจของหน่วยงานนั้นๆ ยกตัวอย่างกระทรวงมหาดไทย แม้แผนพัฒนาระดับกระทรวงมิได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในเรื่องคน แต่ทางกระทรวงก็ได้มีนโยบายในการพัฒนากำลังคนมาเป็นสำคัญ และเป็นหน่วยงานแรกๆ คือ มีการอบรมเตรียมคนที่จะเป็นปลัดอำเภอ เป็นนายอำเภอ โรงเรียน ผู้ว่าราชการจังหวัด ขึ้นเป็นทางการอย่างน้อยสถาบันเหล่านี้เป็นฐานที่สำคัญในการฝึกอบรมให้บุคลากรเป็นกำลังคนที่มีสมรรถนะที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี ในการปฏิบัติหน้าที่ในอนาคตแม้จะมีการอบรมหรือเตรียมบุคลากรเพื่อไปรับหน้าที่ต่างๆ ดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่มิได้หมายความว่าใช้ได้ทุกกรณี ตัวอย่างเช่น ทางกระทรวงมหาดไทยได้พิจารณาเห็นว่า ในอนาคตการเตรียมคนเพื่อรองรับการพัฒนาจังหวัดเป็นเรื่องสำคัญ และต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนในระดับจังหวัดสำนักนโยบายและแผนมหาดไทยได้จัดเตรียมคณะบุคคลขึ้นชุดหนึ่ง ภายใต้การกำกับดูแลของ คุณรุทร ศรีรัตนานักบริหารอาวุโสของสำนักงาน ประกอบด้วย ข้าราชการที่มีประสบการณ์ 5-6 คน โดยจัดมาจากกองต่างๆ และจากกรมอื่นด้วย เพื่อมารวมเป็นทีมงานเรื่องการวางแผนระดับจังหวัด แนวความคิดนี้ก็ถือได้ว่าเป็นการเตรียมคนไว้ล่วงหน้าก่อนจะเริ่มงาน วางแผนพัฒนาจังหวัด คณะหรือทีมดังกล่าวได้ทำงานเป็นทีม ให้ความสนใจเรื่องแผนและแผนพัฒนาจังหวัดโดยเชิญวิทยากร และศึกษากรณีในพื้นที่เป็นกรณีตัวอย่าง ทำให้มีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ การทำงานเป็นทีม และต่อมากกระทรวงมหาดไทยก็ได้มีการจัดตั้งสำนักงานจังหวัดขึ้น ได้บุคลากรจากกลุ่มนี้ทำให้

นโยบายของกระทรวงมหาดไทยเดินไปได้ในทิศทางที่น่าพอใจ ปกติการเตรียมคนของหน่วยงานต่างๆ เมื่อมีนโยบายใหม่ๆ เรื่องใด และประสงค์จะดำเนินการในการจัดโครงการที่เพิ่งริเริ่ม ก็จะจัดให้มีการนิเทศงานนั้น มีการประชุมชี้แจง และจัดสัมมนาในนโยบายและการจัดการโครงการนั้นๆ ผู้เขียนเห็นว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะขยายความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ แต่ในทางอุดมคติและเพื่อแก้ปัญหาปัญหาการประชุมชี้แจงประชุมรับรองวันสองวันควรจะมีโครงการเตรียมบุคลากรให้เป็นเรื่องเป็นราว เช่น ใช้เวลามากกว่านี้ อาจจะเป็น 3 หรือ 6 เดือน และจัดสัมมนาผู้เกี่ยวข้องบ่อยๆ วิธีเตรียมบุคลากรนั้นอาจจะจัดเป็นโครงการเฉพาะหรือจัดทีมเฉพาะเพื่อเตรียมคนให้พร้อมก่อนเริ่มงาน ซึ่งเป็นงานนโยบาย งานใหม่ หรือมีนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้งานนั้นๆ เดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเสถียรภาพ รวมทั้งยั่งยืน ทั้งนี้เพราะประสบการณ์ได้สอนเราว่า หลายงานที่ริเริ่มใหม่แม้หน่วยราชการจะจัดให้มีพิธีและประชุมสัมมนาแล้วก็ตาม ในทางปฏิบัติงานใหม่ๆ เหล่านั้นมักประสบปัญหา ขลุกขลักไม่ราบรื่น เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจ หรือเข้าใจก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร

ในส่วนของเอกชน บริษัท ทีมชาติ หรือบริษัทใหญ่ๆ ได้มีแนวทางเตรียมคนก่อนการเริ่มงาน เช่น บริษัทโตโยต้า ผลิตรถยนต์ได้มีนโยบายสร้างคนก่อนที่จะสร้างรถยนต์ โดยให้ปรัชญาที่ว่า Before Build cars build people โดยมีโครงการเตรียมคนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะการทำงานเป็นทีม และการผลิตรถยนต์ซึ่งประสบการณ์ของบริษัทโตโยต้า ทั้งในประเด็น การผลิตรถยนต์และการขายได้ชื่อและเป็นรูปแบบตัวอย่างของการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียง และเป็นแบบอย่างของเอกชนทุกๆ ไป ในนามวิถีโตโยต้า (Toyota Way) ซึ่งไม่เพียงแต่การผลิตรถยนต์เท่านั้น แต่การบริหารจัดการในเรื่องอื่นๆ ก็นำแนวความคิดของโตโยต้าไปใช้เพราะประสบการณ์ก็ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยั่งยืน

ความจำเป็นในการเตรียมคนทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีความสำคัญมากขึ้นในศตวรรษนี้ เพราะเป็นการทำงานเป็นทีม ทำงานในรูปบูรณาการ โดยทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจตรงกันทั้งนโยบาย และการปฏิบัติ ซึ่งจะประหยัดและบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่า ส่วนวิธีเตรียมบุคลากรก่อนลงมือทำงานนั้นดังได้กล่าวมาแล้วว่าอาจทำในรูปฝึกอบรมระยะหนึ่ง ส่งคนเข้าไปศึกษาวิชาการ และฝึกทักษะให้เกิดขึ้น อาจจะเป็นการส่งไปศึกษาในสถาบันการศึกษาที่มีอยู่ หรือจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นตามระยะที่จำเป็น บางกรณีส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปทำงานร่วมกับหน่วยงานนั้นๆ ให้เป็นที่เลี้ยงให้ ฉะนั้นการเลือกวิธีใดนั้นย่อมขึ้นกับข้อเท็จจริง สถานการณ์ และความสามารถของหน่วยงานนั้นๆ กล่าวได้ว่าแนวความคิดการเตรียมบุคลากรก่อนเริ่มงานนั้นเป็นทั้งปรัชญา และแนวความคิดที่ขณะนี้ได้มีการปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง ทั้งภาครัฐและเอกชน สำหรับทางราชการยังมีช่องทางที่จะขยายได้อีกเพื่อเพิ่มคุณภาพของงานในการบริการประชาชนให้ได้มีความพึงพอใจมากขึ้น สะดวกสบายมากขึ้น ในอนาคตอาจลดขั้นตอนการรับบริการจากรัฐให้เหลือน้อยที่สุด



Created with

 **nitro**^{PDF} professional

download the free trial online at nitropdf.com/professional