

ข้อควรระวังในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน

HRD

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์¹

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่สัมผัสกับงานด้านการพัฒนาบุคลากรมาโดยตลอด พบว่ามีองค์การอยู่หลายแห่งที่กำลังประสบปัญหาว่า โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นนั้นไม่ทำให้พนักงานปรับปรุงการทำงานของตนเอง ประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้เพิ่มขึ้นเท่าที่ควร

สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นมีอยู่ 2 เรื่องด้วยกัน ประการแรกพนักงานไม่สนใจ ไม่ใส่ใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ปัญหาดังกล่าวนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากพนักงานโดยตรง และประการที่สองคือ แผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดขึ้นขาดความชัดเจน ไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรได้

การที่พนักงานไม่ใส่ใจในการพัฒนาตนเองนั้น สามารถแก้ไขได้จากการมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่าความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสองเรื่องหลักๆ คือ ระบบ (System) และบุคลากร (People) พบว่าหากองค์กรมีบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ เป็นพนักงานที่มีฝีมือการทำงานที่ดีมาก แต่องค์กรไม่มีระบบการพัฒนาและจูงใจพนักงานเหล่านั้น ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ความรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน และไม่สนใจที่จะเรียนรู้และสร้างผลงานให้เกิดขึ้น

ระบบการพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญในการส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความสุข บรรเทาที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์กร จะเห็นได้ว่าระบบที่ดีย่อมเกิดขึ้นจากการมีแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่มีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน และพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้น มักจะเกิดขึ้นจากระบบนั้นขาดการวางแผนกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากร และจากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้องค์กรหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ผู้เขียนขอเสนอข้อพึงระวังในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

¹ โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

จงอย่าสักว่ามีแผนกลยุทธ์เท่านั้น

กลยุทธ์การพัฒนาคูคลากรที่กำหนดขึ้นขององค์กรหลายแห่งสักแต่ว่ามีขาดการวิเคราะห์เชื่อมโยงถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร นักพัฒนาคูคลากรไม่สามารถให้คำตอบได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถตอบโจทย์หรือความต้องการขององค์กรได้อย่างไร จึงทำให้กลยุทธ์ขององค์กรเดินไปคนละทิศทางการพัฒนาคูคลากรไปอีกทางหนึ่ง และเมื่อแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปทางหนึ่ง แผนกลยุทธ์การพัฒนาคูคลากรไปอีกทางหนึ่ง จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงสุดมองว่ากลยุทธ์การพัฒนาคูคลากรไม่สามารถช่วยและส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ และด้วยเหตุนี้ทำให้ CEO ขององค์กรหลายแห่งไม่ส่งเสริม สนับสนุนต่อโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาคูคลากรที่ถูกกำหนดขึ้น กลับมองว่าโครงการดังกล่าวเป็นการลงทุนโดยใช่เหตุ ซึ่งทำให้โครงการหรือกิจกรรมเหล่านั้นไม่ได้รับการพิจารณาอนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่ายจาก CEO

จงอย่าทำขึ้นจากข้อมูลที่จำกัด

กลยุทธ์การพัฒนาคูคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดขึ้นจากการมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ และประเมินผล นักพัฒนาคูคลากรขาดความเข้าใจที่แท้จริงถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร เนื่องจากมีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงไม่มากนัก หรือไม่พยายามที่จะมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจอย่างแท้จริง ข้อมูลที่ไม่เพียงพอจึงเป็นเหตุให้การประเมินผลข้อมูลที่ผิดพลาด การกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคูคลากรไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ดังนั้นแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูคลากรที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่นักพัฒนาคูคลากรจะต้องค้นหาความต้องการและเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ด้วยการมีส่วนร่วมในการประชุมกับผู้บริหารระดับสูง การแสวงหาโอกาสที่จะพูดคุยกับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสอบถามถึงความต้องการของผู้บริหารเหล่านั้น

จงอย่าทำขึ้นหากทีมงานไม่มีความพร้อม

แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคูคลากรที่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจเกิดขึ้นจากนักพัฒนาคูคลากรซึ่งเป็นทีมงานในการนำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติขาดความรู้ ความเข้าใจถึงโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นมาเพื่อรองรับต่อแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูคลากรนั้น จึงทำให้ทีมงานเหล่านั้นไม่สามารถเป็นที่ปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง

หรือให้คำตอบที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารและพนักงานได้ดีเท่าที่ควร และเมื่อพนักงานขาดความเข้าใจถึงหลักการ แนวคิด ประโยชน์ และบทบาทที่จะต้องรับผิดชอบในโครงการและกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่กำหนดขึ้น การให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือจากกลุ่มคนเหล่านี้ อาจจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดโครงการหรือกิจกรรมใดๆ ที่ทีมงานจะต้องมั่นใจก่อนว่าตนเองมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ดีพอสมควร และพร้อมที่จะให้ข้อมูล และตอบข้อซักถามต่างๆ ที่ได้รับจากพนักงานในระดับต่าง ๆ

จงอย่าทำขึ้นโดยขาดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนนั้นเป็นเสมือนเครื่องมือช่วยตรวจสอบถึงประสิทธิภาพการทำงานของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และบ่อยครั้งที่นักพัฒนาศักยภาพที่มีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาพนักงานในองค์กรไม่สามารถตอบได้ว่า อะไรคือตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้นของแผนกลยุทธ์เหล่านั้น พวกเขาเหล่านั้นมักจะวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรจากจำนวนของโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นมาว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ งบประมาณค่าใช้จ่ายเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ หรือระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ตัวชี้วัดผลงานดังกล่าวนี้ไม่สามารถตอบใจหายได้ว่าพนักงานในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่าการมีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานที่ไม่ชัดเจนย่อมทำให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ขาดความเชื่อมั่นถึงประสิทธิภาพของแผนงานนั้น ๆ ดังนั้นคำถามที่ทำทนายสำหรับนักพัฒนาศักยภาพจะต้องพยายามค้นหาคำตอบก็คือ อะไรควรจะเป็นตัวชี้วัดผลงานที่แท้จริงของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร พบว่าตัวชี้วัดผลงานที่แท้จริงนั้นคือ ความสำเร็จของงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

สรุปว่าแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่ได้นั้นมิใช่สักแต่ว่าขอให้มีการพัฒนาศักยภาพขึ้นมา โดยไม่มีการค้นหาข้อมูลที่แท้จริง ที่ทีมงานขาดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาและการมีตัวชี้วัดผลงานที่แท้จริงที่สามารถบ่งบอกได้ถึงประสิทธิภาพการแผนกลยุทธ์นั้น