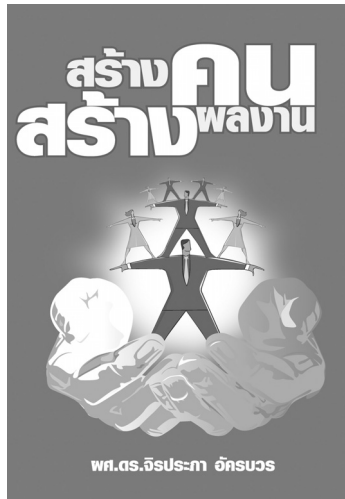


สร้างคน สร้างงาน

พศ.ดร.จิระประภา อัครบวร







คำนิยม

ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถประสานแนวคิดในภาคทฤษฎีและการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จากประสบการณ์ของการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ร่วมกับการเป็นที่ปรึกษาขององค์กรธุรกิจต่างๆ

ในช่วงที่ผมเป็นรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพงานอยู่ที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ก็ได้อาจารย์จิรประภาเข้ามาช่วยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะฯ จนสำเร็จ ในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ต้องมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในขั้นตอนของการทำแผน ผมพบว่าอาจารย์จิรประภาเป็นวิทยากรที่มีความสามารถสูง จุดเด่นของอาจารย์อยู่ที่การจับเอาประเด็นหลักมาถ่ายทอดให้เข้าใจง่าย สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง แม้เมื่อผมได้ย้ายมาทำงานที่โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ก็ยังได้เรียนเชิญให้อาจารย์มาเป็นทีปรีชาในการทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลอีกด้วย

บุคลิกดังกล่าวของอาจารย์จิรประภา ได้แสดงออกทางงานเขียนด้วยเช่นกัน หนังสือ “สร้างคนสร้างผลงาน” แม้จะเป็นการรวบรวมบทความอาจารย์ได้เขียนขึ้นในวาระต่างๆ แต่ก็ได้มีการจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการเรียนรู้ และครอบคลุมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและสามารถเชื่อมโยงให้เห็นไปถึงการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี ในความเห็นของผม หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้บริหารและบุคคลทั่วไปที่จะทำความเข้าใจในประเด็นสำคัญของแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพิมพ์ครั้งแรกได้จำหน่ายหมดอย่างรวดเร็วจึงต้องจัดพิมพ์เพิ่มเติม ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงว่าผู้อ่านมีความนิยมในเนื้อหาของหนังสือ

ในฐานะที่ผมไม่เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็ได้แง่คิดดีๆ จากหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้ในการบริหารงานในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างมาก หวังว่าอาจารย์จิรประภาจะได้จัดทำหนังสือในลักษณะนี้เพิ่มขึ้นอีกในโอกาสต่อไป เพราะการที่จะหาคนถ่ายทอดความรู้ทางทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริงๆ เช่นนี้คงมีไม่มากนัก

ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์อภิชาติ ฉิวอาร
ผู้อำนวยการด้านปฏิบัติการทางการแพทย์
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล



คำนิยม

คำนิยม คำนิยม

อ่านหนังสือที่อาจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร หรืออาจารย์แตนเขียนเรื่อง “สร้างคน สร้างผลงาน” แล้วเหมือนนั่งคุยกับอาจารย์ที่สามารถนำเสนอ ทฤษฎีเรื่องของจิตวิทยาที่ยากๆ ให้กลายเป็นเรื่องง่ายและชวนติดตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชี้ความสามารถ (Competency) ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) โดยประยุกต์กับประสบการณ์การทำงานจริงได้อย่างกลมกลืน แนบเนียน และน่าอ่านยิ่ง ถือได้ว่าเป็น ผลงานการเขียนเชิงวิชาการที่ทรงคุณค่า เหมาะเป็นหนังสืออ่านเพื่อความรู้ การประยุกต์ใช้ การค้นคว้า และอ้างอิงได้เป็นอย่างดี

อาจารย์แตนใช้การเขียนเชิงอุปมา อุปไมยทำให้ง่ายต่อการเข้าใจและ เห็นภาพ เช่น ข้อความตอนหนึ่งที่พยายามอธิบายเรื่องสุขภาพองค์กรว่า “ผู้เขียนเคยมีอาการเจ็บแปล็บที่หน้าอกด้านซ้ายอย่างมาก ขนาดต้องหยุดเดิน ..คิดว่าเราเป็นโรคหัวใจ แต่แท้จริงไม่ใช่ เหตุเพราะ หัวของหนัก” องค์กรอาจ มีอาการของโรค แต่ถ้าไม่ตรวจให้รอบคอบอาจจะวินิจฉัยโรคผิด เช่น พนักงานมีปัญหาหนี้สิน แต่แก้ปัญหามาตรการด้วยการฝึกอบรมซึ่งไม่ใช่วิธีที่ ถูกต้องเสมอไป.. หนังสือเรื่อง “สร้างคน สร้างผลงาน” จึงเป็นหนังสือที่บุคคล ในวงการบริหารบุคคล วงการนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และผู้ที่ ต้องการ “สร้างคนและสร้างผลงาน” ควรมีไว้อ่านและใช้อ้างอิงได้ดีเป็นอย่างยิ่ง

ผศ. วีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์

ผู้เขียน : จิตวิทยาพาสงู, สนุกกับจิตวิทยา, เรื่องของนักจิตวิทยาคนหนึ่ง

ผู้แปล : AQ อัดเกินพิกัด, CRM: ลูกค้าสัมพันธ์เชิงรุก

อดีตประธานโครงการปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



คำนิยม คำนิยม

เป็นบทความการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เข้าใจง่าย นุ่มนวล
ชวนติดตาม
เป็นปรากฏการณ์จริง ที่ผู้อ่านสามารถปรับใช้ได้
เป็นความงดงามทางทฤษฎี อันได้นำสู่การปฏิบัติ
เป็นสุนทรีย์ภาพทางความคิด

อ. ชาญวิทย์ สิงห์เสนี
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ดินพี จำกัด

หนังสือเล่มกะทัดรัดที่รวบรวมบทความสมัยใหม่เสมอเกี่ยวกับการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร ซึ่งอ่านเข้าใจง่ายตามสไตล์ ดร.จิรประภา สามารถอ่านซ้ำไปซ้ำมาได้หลายเที่ยวอย่างไม่เบื่อ เพราะเป็นแนวคิดและหลักการที่ไม่ล้าสมัย ใครที่เคยมีความคิดว่า ชีตความสามารถ (Competency) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) และการบริหารความรู้ (KM) เป็นเพียงแนวคิดตามสมัยนิยม ที่ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป คงต้องกลับไปคิดใหม่ เพราะหลังอ่านหนังสือเล่มนี้แล้วจะมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นว่า เพราะเหตุใดเครื่องมือการบริหารเหล่านี้จึงยังอยู่เคียงข้างองค์กรตลอดไป

พ.อ.อิทธิเดช จันโททัย
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอต อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด



คำนิยม คำนิยม คำนิยม

ปัจจุบันนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิชาการแขนงหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน และเป็นงานที่ผู้รับผิดชอบไม่ว่าระดับใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องปรับเปลี่ยนและปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ มุ่งแสวงหามาตรการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงพยาบาล

จุดเด่นของหนังสือ “สร้างคน สร้างผลงาน” เล่มนี้ซึ่งเขียนโดย ผศ.ดร. จิรประภา อัครบวร ที่เนื้อหาสาระ เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์จริงเรียบเรียงแนวคิดท่านมาอ้างอิงผสมผสานให้ผู้อ่านได้มีโลกทัศน์ทางความรู้เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งนำปัญหาและคำถามของนักศึกษาและผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา มาร้อยเรียงให้เข้าใจได้ง่าย เช่น ในประเด็นที่เรียกว่า “Competency Pitfalls”

ฉะนั้นการอ่าน “สร้างคน สร้างผลงาน” จึงเข้าใจง่ายได้ความรู้ ท่านผู้อ่านมีหน้าที่ต้องทำความเข้าใจแนวคิดและหลักการเพื่อไปแสวงหาวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

อ.ผ่องพรรณ ธนา
สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล



สร้างคน สร้างผลงาน

ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

พิมพ์ครั้งที่แรก มีนาคม 2549

พิมพ์ครั้งที่สอง ธันวาคม 2549

จำนวนพิมพ์ 3,000 เล่ม

ราคา 120 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติ
ห้ามลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data
จิรประภา อัครบวร
สร้างคน สร้างผลงาน.--กรุงเทพฯ : เต้า (2000), 2549
144 หน้า.
1. การพัฒนาศักยภาพมนุษย์. 2. การบริหารความรู้. I. ชื่อเรื่อง
658.3
ISBN 974--94130-6-7

ออกแบบปก/รูปเล่ม

Bangkok & Design group



สำนักพิมพ์ เต้า (2000)

สืบสกุล นวลสกุล ผู้จัดการสำนักพิมพ์โทร. 0-6507-3000

โรงพิมพ์ ก.พล (1996) 882-882/2 ซ.รามคำแหง 170

ถ. รามคำแหง เขตมีนบุรี กทม. โทร. 0-2517-5045

จัดจำหน่ายโดย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถ.พญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

CALL CENTER โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

ร้านค้า ติดต่อท้ายส่ง สยามสแควร์ ชั้น 14 โทร. 0-2218-9889-90 โทรสาร 0-2254-9495



คำนำ พิมพ์ครั้งที่ 2

ผลจากการตอบรับหนังสือ “สร้างคน สร้างผลงาน” พิมพ์ครั้งที่ 1 อย่างดี ทำให้ต้องพิมพ์ใหม่ภายในหนึ่งปี เป็นกำลังใจให้ผู้เขียนอย่างยิ่งสำหรับงานเขียนที่พยายามทำให้เรื่องของโลกวิชาการลงมาสู่โลกของการปฏิบัติ ผู้เขียนขอขอบคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และท่านที่ให้คำแนะนำในการทำหนังสือเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการพิมพ์ครั้งแรก ได้มีมุมมองที่สนับสนุนการนำเสนอของผู้เขียน และได้เรียนรู้จากบุคคลที่ได้พบปะในช่วงปีที่ผ่านมา ทำให้มีบางเรื่องราวที่อยากจะนำเสนอในคำนำนี้ เช่น

เรื่องการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) เป็นเรื่องที่ยังขาดการให้ความสนใจอย่างมาก หลายองค์การยอมทุ่มทุนกับการทำกิจกรรมพัฒนาองค์การ (OD Intervention) แต่ไม่ยอมเสียเวลากับการทำการวินิจฉัยองค์การอย่างแท้จริง ทำให้บทสรุปของหลายๆ กิจกรรมจบลงที่ “ขึ้นหิ้ง” แม้ว่าจะเสียเงินไปหลายล้านก็ตาม ขณะนี้ผู้ที่ปรึกษาและผู้บริหารบางท่านที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้วติดต่อขอเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องน่ายินดีที่เห็นองค์การในบ้านเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น

ส่วนเรื่องขีดความสามารถ (Competency) นั้นยังคงเป็นเรื่องยอดฮิตในการเชิญบรรยายอยู่ แต่ผู้เขียนอยากให้บทความทั้งสองชิ้นที่อยู่ในเล่มนี้ทำให้ผู้อ่านเห็นมุมมองในการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติในบริบทขององค์การท่านมากที่สุด ซึ่งผู้เขียนเองก็ไม่ได้ยึดถือตามแบบ British Approach หรือ American Approach แต่เป็นแบบ Thai Approach ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวคิดของทั้งสองมาทำให้สอดคล้องกับแต่ละองค์การมากกว่า

KPIs ดูเหมือนเป็นเรื่องสร้างความเครียดมากกว่าสร้างผลงาน ผู้เขียนได้เห็นประสบการณ์ที่เลวร้ายของหลายองค์การที่ทำเรื่องนี้จึงขอชวนให้หลายองค์การที่คิดจะทำหรือกำลังทำเรื่อง KPIs หรือตัวชี้วัดผลงานนั้นได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์การทำเรื่องนี้ในเชิงพัฒนา (Developmental Approach) มาก



กว่าแล้วท่านจะสามารถไปถึงจุดหมายปลายทางของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

ในส่วนของการจัดการความรู้ (KM-Knowledge Management) นั้น มีเสียงสะท้อนมาอย่างมากมาย การทำเรื่องนี้ต้องเน้นเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นสำคัญ หากละเลยหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยเฉพาะข้อแรกของหลักการเรียนรู้คือ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อตนเห็นความสำคัญ แต่หลายองค์การกลับเริ่มต้นการคิดทำ KM จากประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ แล้วผู้ใหญ่ที่ไหนจะอยากทำ อีกปัญหาหนึ่งที่หลายองค์การประสบคือทำคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) แล้วแต่กลับกลายเป็นที่เก็บความลับที่ดี (เพราะไม่มีใครเข้าไปอ่าน) ซึ่งสะท้อนการวางรูปแบบการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจไม่ชอบเรียนรู้จากการอ่าน แต่ชอบที่จะเรียนรู้จากการฟัง หรือการพูดคุยมากกว่า

ผู้เชี่ยวชาญสักคนกับการได้รับฟังและแลกเปลี่ยนกับผู้อ่านหนังสือหลายๆ ท่าน ซึ่งนับว่าเป็นความคุ้มค่าอย่างยิ่งกับประสบการณ์นี้ ในส่วนสุดท้ายนี้ผู้เขียนขอประชาสัมพันธ์ “คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งได้รับการเปลี่ยนชื่ออย่างเป็นทางการแล้ว หลังจากใช้ชื่อ “โครงการ” มากกว่า 15 ปี นับได้ว่าเป็นมิติที่ดีของสังคมไทยที่จะมีคณะกรรมการศึกษาที่ใช้ชื่อนี้สนับสนุนนโยบายชาติที่จะพัฒนาประเทศด้วยการพัฒนาคน แต่อย่างไรก็ตามยังอดนึกถึงประเทศเพื่อนบ้านของเราอีกหลายประเทศไม่ว่า มาเลเซีย เกาหลี อินเดีย ที่ต่างมีกระทรวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำการวางนโยบายและแผนการพัฒนาคนอย่างองค์รวม จึงได้แต่ฝันต่อไปว่าวันหนึ่งประเทศไทยจะมีกระทรวงที่ทำงานเรื่องนี้โดยตรง

ท้ายนี้ขออวยพรให้ผู้อ่านทุกท่านมีแต่ความสุข สนุกกับการอ่านหนังสือ “สร้างคน สร้างผลงาน พิมพ์ครั้งที่ 2” นี้ กันอย่างถ้วนทั่ว

ด้วยจิตคารวะ

ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

10 ธันวาคม 2549



คำนำ

พิมพ์ครั้งที่ 1

“ใจมนุษย์นั้นยากแท้หยั่งถึง” คำกล่าวนี้คงเป็นคำกล่าวที่ทันสมัยอยู่ชั่วนาตาปี โดยเฉพาะเห็นได้จากผู้บริหารทุกระดับ ไม่ว่าภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจในปัจจุบันต่างหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของคนและ CEOs หลายท่านออกมาป่าวประกาศว่าตนนั้นพบลัทธิธรรมในการบริหารว่า องค์กรจะเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นต้องมาจากการบริหารและพัฒนาให้คนในองค์กรของตนมีความสามารถเหนือคู่แข่ง เรื่องของการบริหารและการพัฒนาคนจึงกลายเป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ที่เรียกว่า “คน”

หนังสือ “**สร้างคน สร้างผลงาน**” นี้เป็นการรวบรวมบทความของผู้เขียนในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาให้เป็นที่เป็นทาง ตามแนวทางของการบริหารจัดการความรู้ในปัจจุบัน

บทความต่างๆ ในเล่มนี้มีการเขียนขึ้นต่างกรรมต่างเวลา บางเรื่องเขียนขึ้นเพื่อเป็นเอกสารการประชุมสัมมนา บางเรื่องเขียนเพื่อเผยแพร่ความรู้เรื่องคนในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ และคอลัมน์ “Human Corner” ในหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ที่เพื่อนอาจารย์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ร่วมกันเขียน ดังนั้นเรื่องที่น่าสนใจจึงมีความหลากหลายทั้งรูปแบบการเขียน เป็นวิชาการบ้าง เป็นทัศนะบ้าง สั้นบ้าง ยาวบ้าง ตามแต่วัตถุประสงค์การเขียนในแต่ละครั้ง



บทความชุด “งานทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน” เป็นบทความที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารทุกท่าน โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น เรื่องราวในบทความชุดนี้มีทั้งบทความสะท้อนบทบาทของคณเป็นผู้บริหารทุกคนที่ต้องทำการพัฒนาคนพัฒนาองค์กร เพื่อให้ได้ผลงานแต่จะอย่างไรนั้นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคิดอย่างเป็นระบบ วิธีการค้นหาต้นตอของปัญหาในองค์กร วิธีการบริหารคนเก่ง วิธีการสรรหาคนที่เหมาะสมกับองค์กร และแนวคิดการทำงานเป็นทีม ถูกรวบรวมไว้อย่างพร้อมสรรพในชุดบทความนี้

ขีดความสามารถ (Competency) เป็นบทความอีกชุดที่พลาดไม่ได้ ในยุคนี้ “หลุมพรางขีดความสามารถ” ที่ผู้เขียนเขียนขึ้นตั้งแต่ ธันวาคม 2547 ขณะนี้ได้รับการยืนยันจากนักศึกษานิเทศศาสตร์ท่านหนึ่งที่ศึกษาเรื่องนี้ในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างถึง 200 องค์กรว่าบทความนี้สะท้อนภาพการนำ Competency มาใช้ในประเทศไทยได้ดี แต่อย่างไรก็ตามผู้เขียนยังอยากให้ผู้อ่านช่วยร่วมกันพิจารณาด้วย

“ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ปฏิบัติงาน (KPIs) สร้างผลงานหรือความเครียด” เป็นการเขียนจากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาด้านนี้ ซึ่งหลายครั้งกว่าจะทำให้บุคลากรหรือผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ เห็นประโยชน์จากการนำเรื่องนี้มาใช้ในเชิงบริหารและพัฒนาองค์กรแล้ว จะต้องผ่านสภาพของความเครียดและความระแวงระวัง เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่จะนำเสนอเรื่องนี้เพื่อการวัดประเมินเป็นสำคัญกว่าการพัฒนาองค์กร

เรื่องยอดนิยมอีกเรื่องไม่แพ้ Competency และ KPIs ของคน HR วันหนึ่งไม่พ้นเรื่อง “KM (การจัดการความรู้)” ที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ง่ายเหมือนกิน MK ผู้เขียนซึ่งมีความรู้ด้านการตลาดอันน้อยนิด แต่ขอแนะนำเรื่องนี้ในเชิงการประยุกต์ใช้ความรู้การตลาดในการจัดการความรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดอ่านแล้วต้องทำใจ หากเรื่องที่น่าสนใจแตกต่างไปจากนักการตลาดคิด

“องค์กรมีชีวิต” เป็นผลจากการสัมมนา “ฟิตแอนด์เฟิร์ม” ที่ทางโครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำร่วมกับบริษัทมหาชน



เมื่อปีที่แล้ว ทำให้ผู้เขียนสนใจศึกษาเรื่องสุขภาพองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งในบทความชุดนี้ถือว่าเป็นเพียงจุดเริ่มต้นที่อยากให้เกิดติดตาม

“ประยุกต์ปรัชญาตะวันออก” ที่ผู้เขียนสนใจศึกษา เช่นเรื่องของปรัชญาเต๋า และละครยอติฮิตในช่วงนี้ “แดจังกึม จอมนางแห่งวังหลวง” ซึ่งหลายตอนแฝงการสอนแบบลัทธิเซ็นและเรื่องแดจังกึมยังสะท้อนการบริหารและการพัฒนาคนได้เป็นอย่างดี

“บทบาทพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติอื่นๆ” เป็นชุดบทความสุดท้ายๆ ของหนังสือชุดนี้ที่อยากสะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้ไปใช้เชื่อมโยงกับภาวะที่เกิดขึ้นและเป็นจริงรอบตัวเรา

ท่านที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้วชื่นชอบก็ขอมอบความประทับใจนี้กลับไปเป็นรางวัลให้ทุกคนที่ผ่านเข้ามาเป็นครูในชีวิตผู้เขียน ไม่ว่าคนเหล่านั้นจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน นักศึกษา ผู้เข้าอบรมสัมมนา ครูอาจารย์ นับตั้งแต่ผู้เขียนเกิดมา โดยเฉพาะ ดร.ประยูร อัครบวร ผู้ผลักดันให้ฝันการมีหนังสือของผู้เขียนเป็นความจริง และหากว่ามีข้อผิดพลาดใดๆก็ตามผู้เขียน ต้องขออภัย ทั้งขออน้อมรับฟัง เพื่อหาแนวทางการนำเสนอที่ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

ด้วยความขอบคุณยิ่งที่สละเวลาอันมีค่าของท่านให้กับ “สร้างคนสร้างผลงาน”

ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

19 มีนาคม 2549





สารบัญ

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

3 M การพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง	9
แนวคิดเชิงระบบ (Systematic Approach)	
กับยุทธศาสตร์การปรับลดกำลังคน	34
มาตรฐานสุขภาพองค์กรกันดีกว่า	38
เครื่องมือวินิจฉัยองค์กรกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	41
ทำอย่างไรให้คนเก่งคนดีทำงาน	45
หาคนที่เหมาะสมไม่จำเพาะว่าดีที่สุดใน	49
ไม่มีซูเปอร์แมนในบริษัทชั้นนำ	53

ขีดความสามารถ (Competency) ใช้เหล่าเก่าในขบวนใหม่หรือไม่

Competency คืออะไรกันแน่	57
หลุมพรางขีดความสามารถ	61

ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPIs) สร้างผลงานหรือความเครียด

โรค KPIs บกพร่อง	77
ตัวชี้วัด CEOs	80





สารบัญ

จัดการความรู้หรือคนก่อน

กลยุทธ์การตลาดในการจัดการความรู้	85
การจัดการความรู้ตามจริตของผู้เรียน	92

องค์การมีชีวิต

องค์การสุขภาพดีคืออะไร	97
องค์การป่วยไข้หรือแค่ต้องการวิตามิน	100
วัฒนธรรมองค์การ ก้าวขึ้นใหญ่ของการเปลี่ยนแปลง (1)	104
วัฒนธรรมองค์การ ก้าวขึ้นใหญ่ของการเปลี่ยนแปลง (2)	107

ประยุกต์ปรัชญาตะวันตก เพื่องานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาองค์การตามแนวปรัชญาเต๋า	111
ดาบสองคมของคนเก่ง (Talent)	125
การพัฒนาความใส่ใจเรื่องลูกค้า (Customer Orientation)	128
การให้คำปรึกษาในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Consultant)	131

บทบาททรัพยากรมนุษย์ในมิติอื่นๆ

เชื่อมโยงโลกการศึกษากับอุตสาหกรรม	135
สืนามิกับทุนมนุษย์	139





งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน





3M : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง*

“In an economy, where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is **knowledge**.”

Nonaka & Takeuchi (1995)

จากคำกล่าวที่ว่า “ความแน่นอนคือความไม่แน่นอน” ซึ่งในความจริงอันนี้ Nonaka และ Takeuchi เห็นว่า “ความแน่นอนคือความไม่แน่นอน” เกิดขึ้นในเศรษฐกิจทุกที่ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันเสมอมา นั่นคือ **ความรู้**

ความรู้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานหนึ่งที่มีวิวัฒนาการอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ดังนั้นการเสนอแนวทางการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องการหาวิธีการทำงานที่สามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจที่นิยมการบริหารเชิง



10 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๔๖๖ อธิบาย

กลยุทธ์มากขึ้น และเพื่อความเข้าใจในการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงขอความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ
ทัศนคติ ความสามารถให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยผ่าน
กิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนารูปแบบต่างๆ อีกทั้งใช้สภาพแวดล้อม
และ/หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนา
ตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้เป้าหมายเพื่อให้เกิดสมดุลระหว่าง

- องค์กรมีผลิตผล ผลิตภาพที่ดีขึ้น
- พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี
- ชุมชน สังคมมีความเข้มแข็ง
- ประเทศชาติมีความสงบร่มเย็น มีความสามารถในการแข่งขัน

จากนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่าขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี
ความหมายกว้างขึ้นกว่าเดิมที่ให้ความสำคัญเรื่องของการฝึกอบรมพัฒนา
และการจัดการศึกษาให้พนักงานในองค์กรเพียงเท่านั้น แต่ปัจจุบันงานของ
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำร่วมกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
หน้าที่ต่างๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องตอบรับกัน อันจะทำให้ความรู้และ
ทักษะเกิดการถ่ายโอนเป็นผลงานและผลประกอบการขององค์กร นอกจากนี้
ยังรวมถึงการจัดการกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้
พนักงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

การบริหารในปัจจุบัน

เครื่องมือการบริหารที่ได้รับการจัดอันดับว่าเป็นเครื่องมือการบริหาร
ที่มีการนำไปใช้มากที่สุดจากองค์กรทั่วโลกในช่วงปีที่ผ่านมาคือ **การวางแผน
เชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)** (Niven, 2002) ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ นารถ จันทวงศ์ (2546) ที่ศึกษาเรื่อง
“เครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่กับองค์กรในประเทศไทย” ด้วยการ



ออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างบริษัทในตลาดหลักทรัพย์พบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่กลุ่มตัวอย่างคุ้นเคยและมีความเข้าใจมากที่สุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารรูปแบบนี้พยายามเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติกลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่กลยุทธ์เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กรที่ต้องรับทราบและนำไปปฏิบัติให้ได้

ในอดีตการทำแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะออกไปประชุมกันที่ต่างจังหวัดหรือตามโรงแรม 2-3 วันแล้วกลับมาพร้อมกับแผนกลยุทธ์ในปีนั้นซึ่งอาจรู้กันแต่เฉพาะผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวหรือผู้บริหารระดับรองลงมาเท่านั้นแต่พนักงานอาจไม่มีโอกาสได้รับรู้แผนกลยุทธ์ขององค์กรเลย

ในประเทศสหรัฐอเมริกาปี 1999, Fortune Magazine กล่าวว่าร้อยละ 70 ของผู้บริหาร CEO ยอมรับว่าประสบความล้มเหลวในการทำแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งความล้มเหลวดังกล่าวไม่ได้มาจากกลยุทธ์ที่ไม่ดี (Poor Strategy) แต่มาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี (Poor Execution) (Niven 2002 : 9) ได้ทำผลงานวิจัยที่เกิดจากการสำรวจองค์กรต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาว่ามีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้มากน้อยเพียงใดและมีอุปสรรคเรื่องใดบ้างจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่ามีเพียงร้อยละ 10 ขององค์กรที่ทำการสำรวจมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าในจำนวนนี้มีเพียงร้อยละ 5 ของพนักงานในองค์กรที่รู้และเข้าใจเรื่องกลยุทธ์ มีร้อยละ 25 ของผู้จัดการที่ได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับผลสำเร็จตามกลยุทธ์ มีร้อยละ 85 ของผู้บริหารใช้เวลาไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมงใน 1 เดือนพูดคุยกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องกลยุทธ์ และมีร้อยละ 60 ขององค์กรที่ไม่ได้ตั้งงบประมาณที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการกลยุทธ์

ผลการสำรวจสะท้อนถึงความล้มเหลวเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่ได้เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนั้นไม่ว่าองค์กรแต่ละแห่งจะพยายามทำแผนกลยุทธ์ (หรือจ่ายค่าจ้างที่ปรึกษา)



12 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๔๖๖ จ.ร.ป.ร. : ๑๑๑๑๑๑

ทำแผนกลยุทธ์) ให้ดีเพียงไร แต่เป็นการยากที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นสำเร็จได้

ทั้งนี้หากย้อนกลับมาดูการบริหารเชิงกลยุทธ์ในประเทศไทย อันเป็นหลักสูตรยอดนิยมของผู้ที่กำลังก้าวสู่การเป็นผู้บริหารหรือเป็นผู้บริหารอยู่แล้ว จะพบว่าการทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) นั้นไม่ยากเท่าการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ให้สัมฤทธิ์ผล “แพลน-นิ่ง” จึงเป็นเพียงคำที่มีความหมายในภาษาไทยมากกว่าในภาษาอังกฤษ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแม้ว่าในการบริหารจะมีแนวคิดที่พยายามเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์การสู่การปฏิบัติ อันเป็นอิทธิพลเขย่าวงการบริหารอย่างไม่เคยมีมานานกว่า 75 ปีหลังจากแนวคิดของ Frederick W. Taylor (1856-1915) เสนอเรื่อง Scientific Management เกิดขึ้นมา แต่ผลในทางปฏิบัตินั้นก็ยังไม่เป็นที่ยืนยันว่าองค์กรที่นำ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วจะสามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้จริง

Robert S. Kaplan และ David P. Norton นำเสนอแนวคิด **Balanced Scorecard** ตั้งแต่ปี 1992 ในหนังสือ Harvard Business Review ว่าเป็นแนวคิดที่ช่วยเรื่องการวัดซึ่งจะนำไปให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น (The Balanced Scorecard - Measures that drive performance) เริ่มทำให้ทั้งสองเป็นที่รู้จักมากขึ้น และเมื่อ Kaplan และ Norton (1996) ทำการพิมพ์หนังสือเล่มแรกออกมามีชื่อ Translating Strategy into Action: Balanced Scorecard ก็ได้รับความนิยมอย่างยิ่งทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก เพราะเป็นหนังสือที่ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพในทางปฏิบัติว่าการจะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องทำการประเมินวัดผลตามตัวชี้วัดที่ไม่ได้มีเฉพาะเรื่องการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างสมดุลในการวัดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินและที่ไม่ใช่เรื่องเงิน เนื่องจากผลสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การไม่ได้แสดงที่ผลสำเร็จทางการเงินเท่านั้น



เมื่อแนวคิดการบริหารของทั้งสองปรมาจารย์ได้รับการปฏิบัติจึงพบว่า Balanced Scorecard ไม่ใช่แนวคิดเรื่องการวัดที่ช่วยให้แผนกลยุทธ์เป็นจริงได้ แต่ตัว Balanced Scorecard เองเป็นแนวคิดใหม่ในเรื่อง **การบริหารเชิงกลยุทธ์** ซึ่งแนวคิดนี้ได้ปรากฏในหนังสือเรื่อง The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้กล่าวถึงการใช้แนวความคิดเรื่อง Balanced Scorecard ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

Paul R. Niven (2002) ได้นำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ไปใช้แล้วพบว่าแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นนอกจากเป็นเครื่องมือการบริหารแล้วยังเป็น**เครื่องมือในการสื่อสาร**ให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเกิดจากการวางเป้าหมายร่วมกันของหัวหน้างานและลูกน้องในทุกระดับ

หากกล่าวเพียงแค่นี้ หลายคนที่เคยเรียนเรื่องการบริหารมาอาจมองว่าไม่มีอะไรแปลกใหม่ การบริหารเช่นนี้เคยมีมาแต่อดีต เรียกว่าเป็นการ**บริหารเชิงวัตถุประสงค์ (MBO: Management by Objective)** (Odiorne, 1965) โดยหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนว่าเป้าหมายการทำงานจะมีอะไรบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมาย (**Goal Setting**) ร่วมกัน เมื่อตกลงกันแล้วก็จะทำการกำหนดรายการงานที่จะต้องทำให้ได้ในช่วงนั้น วิธีการนี้จะเป็นวิธีการที่ต้องใช้การสื่อสารระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก ผลของการบริหารเช่นนี้ช่วยให้ลดความขัดแย้งในการประเมินผลระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะทั้งคู่มีความตั้งใจในเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน

แต่การบริหารโดยใช้ Balanced Scorecard นั้นนอกจากจะเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (MBO) แล้ว การบริหารในแนวคิดแบบ Balanced Scorecard นี้ยังสามารถนำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรภาคธุรกิจอีกด้วย โดยมี**ตัวชี้วัดผลงาน (KPI: Key**



14 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๔๖๖ จ.ร. ๒๒๖ ๒๒๖

Performance Indicator) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ซึ่งการจัดทำ KPI นั้นต้องมีสมดุลทั้ง KPIด้านการเงิน (Financial Perspective) และด้านที่ไม่ใช่เรื่องการเงิน (Non-financial Perspective) สมดุลเป้าหมายระยะสั้น (Short-term Goal) และระยะยาว (Long-term Goal) สมดุลผลงาน (Lagging Indicator) และเหตุที่ทำให้เกิดผลงาน (Leading Indicator)

เมื่อมีแผนกลยุทธ์ที่ดีพร้อมแล้ว ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารจัดการเพื่อให้แผนนั้นเกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ขึ้น ทั้งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรที่สามารถทำงานเชิงกลยุทธ์ คือเป็น คนงานหรือพนักงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workers หรือ Strategic Employees) ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรับผิดชอบเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยตรงจะต้องทำงานเชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน นั่นคือการพัฒนาบุคลากรให้ถึงพร้อมที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหรือตามดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI)

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่ผู้บริหารองค์กรต้องการคือ บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิง**คู่คิดธุรกิจ (Business Partner)** ที่มีความสามารถในการร่วมคิด ร่วมบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

ดังนั้นเมื่อการบริหารในปัจจุบันเป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร เพื่อแสดงบทบาทคู่คิดธุรกิจ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานในองค์กรเพื่อที่จะทำได้ผลงานตามตัวชี้วัด แต่การที่จะทำเช่นนั้นได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมองแต่เพียงเรื่องการพัฒนาคนโดยใช้การฝึกอบรม การศึกษา กิจกรรมการพัฒนาอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ เพราะเมื่อพัฒนาพนักงานไปแล้วอาจไม่ได้ผลงาน หรือทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานเพื่อให้ได้



ตามเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเหตุผลปัจจัยต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมซึ่งมาจากการหาความจำเป็นแบบเดิมๆ ที่ใช้การถามหัวหน้างานหรือพนักงานอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ หรือเมื่อพัฒนาพนักงานไปแล้วแต่พนักงานไม่ต้องการนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปใช้ในการทำงานเพราะไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวเองในภารกิจที่รับผิดชอบเพื่อที่จะทำงานให้สอดคล้องกับการบริหารปัจจุบัน โดยในที่นี้ผู้เขียนได้เสนอสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคู่คิดธุรกิจพึงกระทำ 3 หมวดใหญ่ๆ ซึ่งเรียกว่า **3Ms** อันเป็นตัวย่อของ **M-Measure** (การวัดประเมิน), **M-Manage** (การจัดการ), **M-Motivation** (การสร้างแรงจูงใจ)

M-Measure (การวัดประเมิน)	M-Manage (การจัดการ)	M-Motivation (การสร้างแรงจูงใจ)
-Performance (การปฏิบัติงาน) -Competency (ขีดความสามารถ)	- Change (การเปลี่ยนแปลง) - Communication (การสื่อสาร) - Knowledge (ความรู้)	- Intrinsic Motivation (แรงจูงใจภายใน) - Extrinsic Motivation (แรงจูงใจภายนอก)

M ทั้ง 3 มีวัตถุประสงค์ร่วมกันคือการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การและเพื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

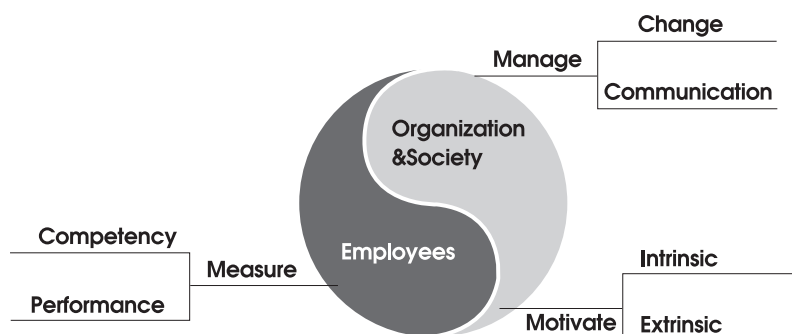
งานของนักพัฒนาศูนย์บริการมนุษย์เป็นงานที่มีความรับผิดชอบเช่นเดียว
กับงานอื่นๆ ในหมวดงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องสร้างสมดุลของ
เป้าหมายงานของตนเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงาน
ดังนั้นงานใน 3 หมวดดังกล่าวข้างต้นก็ควรอยู่บนพื้นฐานของความสมดุล
เช่นเดียวกัน



16 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๔๖๖ จ.ร.ป.ร. ๑๔๖๖ อ.ค.ร.บ.๖๖

แผนภาพที่ 1 สมดุลในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



3M ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องอยู่บนพื้นฐานของความสมดุล แนวคิดนี้เป็นแนวคิดการบริหารที่มาจากปรัชญาตะวันออก คือ **ลัทธิเต๋า (Taoism)** ของเล่าซือ (Lao Tzu) ซึ่งมีมากกว่า 500 ปีก่อนคริสตกาล หนังสือเต๋า เตอ ชิง (Tao Te Ching) เป็นหนังสือที่ได้รับการแปลมากกว่าไบเบิล (Dreher, 1991) จึงทำให้ปรัชญาเต๋าไม่ได้มีอิทธิพลแต่ในประเทศจีน แต่มีอิทธิพลต่อประเทศทั่วโลก

แนวคิดลัทธิเต๋ากล่าวว่า “เต๋าสามารถเป็นรากฐานของทุกสิ่ง แต่ทุกสิ่งไม่ใช่เต๋า” (“Tao is the root of everything, but everything is not Tao”) (Ni, 1997: 1) เต๋าเป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิตของผู้ที่ทำการศึกษาลัทธิเต๋า (Huisheng, 1993) ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทราบดีถึงความสัมพันธ์ของทุกสิ่งจะมีสมดุลในตัวของมันเอง ดังนั้นการดำเนินชีวิตจึงต้องคำนึงถึงการสร้างสมดุล (Grigg, 1988: xvii) ความสำเร็จของชาวเต๋าคือการสร้างสมดุลระหว่างแรงสองแรงที่ตรงข้ามกันคือ หยิน และหยาง

ในหลักการบริหารโดยทั่วไปผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จใน



การบริหารโดยมองที่ความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง แต่หากองค์กรใดที่ต้องการความยั่งยืน องค์กรนั้นคงหนีไม่พ้นการบริหารที่ต้องสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จของพนักงานในองค์กร และความสำเร็จขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกันที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบนพื้นฐานความสำเร็จของพนักงาน และองค์กร รวมทั้งครอบคลุมความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ แนวคิดที่พยายามสร้างให้เกิดสมดุลในการพัฒนานี้ควรเป็นแนวคิดที่อยู่ในใจนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านและผู้บริหารองค์กรทุกคนในปัจจุบัน เพื่อสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และมีสังคมที่สงบสุข

จากวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารในปัจจุบัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีภารกิจหลักในการบริหารและพัฒนาบุคลากรใน 3 เรื่องหลักดังนี้

1. Measure (การวัดประเมิน)

ในที่นี้ขอเรียก Measure ว่าเป็นทั้งการวัดประเมินที่กินความเรื่องของการประเมิน (Evaluation หรือ Appraisal) เข้าไปด้วย

ในยุคของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผลงานของพนักงานจะต้องสอดคล้องกันกับผลงานขององค์กร การทำงานของพนักงานทุกคนในองค์กรจึงมักมีดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ในปัจจุบันทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนต่างนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งผลของการเอาแนวคิดนี้มาใช้คือการกำหนด KPI ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร หรืออย่างน้อยทุกแผนกหรือหน่วยงานในองค์กรจะต้องมี KPI

จากประสบการณ์ที่เข้าพบผู้บริหารในหลายๆ องค์กรช่วง 3 ปีที่ผ่านมา แสดงความเข้าใจที่ผิดอีกมากในเรื่องของการตั้ง KPI ซึ่งหลายองค์กรยังไม่มีฐานข้อมูลที่ดีพอแต่ก็พยายามตั้งค่า KPI ออกมาบังคับใช้พนักงานในองค์กร หรือบางองค์กรมีการจัดทำ KPI เป็นจำนวนมากในแต่ละหน่วยงาน หรือในแต่ละตำแหน่งซึ่งทำให้สูญเสียความหมายของคำว่า KPI



18 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. ๖๖ ๖๖๖๖

ที่แท้จริง โดยเฉพาะคำว่า “Key” แต่น่าจะเป็นเพียงการจัดทำ “Performance Indicators” มากกว่า

ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคู่คิดธุรกิจก็ต้องปรับตัวตาม โดยช่วยผู้บริหารองค์กรในการให้ความรู้เรื่อง KPI และบริหารผลการปฏิบัติงานอันเป็นหน้าที่หนึ่งในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำให้เกิดผลงาน นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถถึงพร้อมในการปฏิบัติงาน ภารกิจดังกล่าวจะสำเร็จได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้จักการทำ M-Measure ตัวแรกคือการวัดประเมิน 1) **วัดประเมินผลงาน (Performance Measurement)** และ 2) **การวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment)** ซึ่งการวัดประเมินทั้งสองเป็นส่วนหนึ่งของ **การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** (Williams, 1998) อันเป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วัดประเมินผลงาน (Performance Measurement)

การวัดประเมินผลงานมีมาแต่ในอดีต ผู้บริหารทุกคนจะต้องทำการประเมินลูกน้องเมื่อสิ้นปี การประเมินเช่นนั้นเป็นการประเมินภาพรวมของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถทำงานบรรลุตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ มีความรับผิดชอบในการทำงานเสร็จตามเวลา มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินเช่นนั้นมักเป็นการประเมินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการขึ้นเงินเดือนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

แต่การประเมินผลงานในปัจจุบันที่มีการจัดทำ KPI นั้นผู้บริหารไม่ได้ทำเพียงปีละครั้งหรือสองครั้งเท่านั้น แต่เป็นการทำการประเมินติดตามผลทุกเดือนเป็นอย่างน้อย และเป็นการประเมินที่ไม่ได้มุ่งนำผลการประเมินไปขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่เป็นการประเมินเพื่อให้เกิดการติดตามงาน แก้ไขปัญหา และทำให้งานได้ผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้



การประเมินผลงานเป็นภารกิจหลักที่โดยทั่วไปหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องรวบรวมเพื่อจัดทำกรขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นเมื่อแนวคิดการประเมินผลงานเปลี่ยนมาเป็นการทำเพื่อติดตามงานและเพื่อปรับปรุงพัฒนาพนักงาน แก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ งานนี้จึงเป็นภารกิจที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อทำการถ่ายทอดให้พนักงานในองค์กรได้เข้าใจ และทำการช่วยเหลือหน่วยงานและพนักงานในองค์กรจัดทำ KPI

การวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment)

อีกปัญหาหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการใช้ KPI ในปัจจุบัน คือ การกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร จริงอยู่ที่หนึ่งในมุมมองของ Balanced Scorecard คือ มุมมองเรื่องการเรียนรู้และการเติบโต ที่ผู้บริหารมักตั้งตัวชี้วัดเป็นเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา แล้วมอบหมาย KPI ตัวนี้ให้กับผู้ดูแลงานด้านการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ตาม KPI นั้นจะสำเร็จได้ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง Competency หรือ ขีดความสามารถ หรือสมรรถนะ (ในที่นี้ขอเรียกว่า Competency เนื่องจากยังไม่มีคำบัญญัติศัพท์คำนี้เป็นทางการ)

Competency หรือขีดความสามารถเป็นแนวคิดที่มาจากนักจิตวิทยา Prof. Dr David McClelland จาก Harvard University ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1972 ที่พยายามหาตัวทำนายความสำเร็จในการทำงาน โดยใช้การแยกศึกษาผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูงออกจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานน้อยกว่า แล้วทำการสังเกตการณ์ว่าอะไรทำให้ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงมีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่ง McClelland เรียกสิ่งนั้นว่าคือ Competency



การที่บางองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับที่สูงกว่าความสามารถ
ของพนักงานอย่างมากและกำหนดรางวัลหรือโทษที่ผูกโยงไว้กับความ



สำเร็จหรือไม่สำเร็จของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผลที่จะตามมาอาจเป็นได้สองทางคือ พนักงานยุคความพยายามในการทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าของตัวชี้วัดเนื่องจากทราบดีว่าแม้จะพยายามทำเช่นไรก็คงทำไม่ถึงตามเป้าแน่นอน แต่อีกกรณีหนึ่งคือพนักงานจะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำได้เป้าหรือบรรลุตัวชี้วัดโดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะตามมาเนื่องจากไม่ต้องการการลงโทษ หรือต้องการรางวัล

หากพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าในอดีตนั้นมีการประเมิน Competency อยู่แล้วบ้างในการประเมินผลประจำปี เช่น การประเมินผลพฤติกรรมการทำงานเรื่องการทำงานเป็นทีม ภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ ฯลฯ แต่การประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินภาพกว้างๆ ที่ไม่ได้เจาะจงพฤติกรรม แต่การประเมิน Competency จะเจาะจงเป็นไปตามตำแหน่งงาน และมีการกำหนดเป็นพฤติกรรมที่ชัดเจน

การวัดประเมินผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถ (Measure Performance and Competency) ในการบริหารปัจจุบันอาจมีการกำหนดสัดส่วนการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานต่อขีดความสามารถ (Performance : Competency) ในสัดส่วน 80:20, 70:30, 60:40 ทั้งนี้ขึ้นกับสถานะขององค์กร หากองค์กรต้องการเร่งผลประกอบการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารก็ควรกำหนดสัดส่วนของผลงานสูงกว่า Competency ให้มากเช่น 80:20 แต่ถ้าองค์กรต้องการหล่อหลอมวัฒนธรรม หรือพฤติกรรมการทำงานใหม่ การกำหนดวัดขีดความสามารถ (Competency) ที่สูงขึ้นก็เป็นเรื่องพึงกระทำ เช่น 60:40 อย่างไรก็ตามการให้สัดส่วนผลงานที่สูงกว่ายังมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ความสำคัญแก่ผลการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมการทำงานที่อาจไม่ได้ส่งผลต่องานโดยตรง

2. Manage (การบริหารจัดการ)

งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องทำงานใกล้ชิด



22 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. ๖๖ ๖๖๖๖

กับงานด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงปัจจุบันที่ทุกองค์กรไม่ว่าราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ต่างต้องเผชิญกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร มีขนาดตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็กๆ เช่น การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะได้ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยความสำเร็จที่หนีไม่พ้นเรื่องของคน หรือพนักงานในองค์กรที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องของความจำเป็นที่องค์กรจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพนอกจากนี้พนักงานอาจมีความต้องการความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือพฤติกรรมที่เรียกรวมกันว่าขีดความสามารถใหม่ (New Competency) เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในบริบทที่เปลี่ยนไปได้ องค์กรก็จำเป็นต้องจัดการกับความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานที่เปลี่ยนไปด้วย

ดังนั้นการจัดการ M-Management จึงควรมีอย่างน้อย 3 เรื่องที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบันพึงกระทำคือ 1) Change Management คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยปัจจัยสำเร็จคือพนักงานในองค์กร 2) Communication Management คือการบริหารการสื่อสารเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลง และ 3) Knowledge Management คือการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้พนักงานมี Competency ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมองว่าเป็นเรื่องของกระบวนการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดตะวันตกมักมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือการเอาชนะแรงต้านทาน (To overcome resistance) แต่หากมองตามแนวคิดตะวันออกโดย



เฉพาะแนวคิดลัทธิเต๋าจะมองการเปลี่ยนแปลงคือการรักษาสมดุลและการเข้ากันสอดคล้องกันอย่างกลมเกลียวของสรรพสิ่งที่ทำการเปลี่ยนแปลง (To maintain balance and harmony) (Marshak, 1997)

สมดุลในการเปลี่ยนแปลงที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปทำการบริหารจัดการนั้นอาจทำความเข้าใจได้โดยง่ายตามแนวคิดทฤษฎีเรื่อง Push-Pull (Akaraborworn, 2003) ซึ่งมาจากฐานแนวความคิดเดิมในเรื่องของการผลิตที่ต้องอาศัยแรงผลักและแรงดึง แรงผลักเป็นกำลังการผลิตที่ต้องคำนึงถึงแรงดึงซึ่งเป็นความต้องการของลูกค้า (Ono & Ohno, 1988) แม้ว่าแรงทั้ง 2 จะเป็นแรงที่ตรงกันข้ามกัน แต่หากมีการนำมาใช้ร่วมกันให้ถูกวิธี แรงทั้งสองก็จะสามารถประสานกันทำงานในห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จได้ ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างทั้งแรงผลักและแรงดึงให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสมดุลเพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวขององค์กรไปในทิศทางที่กำลังทำการเปลี่ยนแปลง

ในการเคลื่อนไหวไปข้างหน้านี้ ทฤษฎี Push-Pull (Akaraborworn, 2003) ได้เสนอตามกรอบแนวความคิดเรื่องการพัฒนาองค์กร (Cummings & Worley, 2001) ที่ต้องทำการบริหารจัดการ 2 สิ่ง คือ ระบบและพนักงาน (Systems and People)

เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ/หรือโครงสร้างองค์กรระบบงาน ซึ่งเปรียบเสมือนแรงผลักที่ขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและเดินต่อไปข้างหน้า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตอบรับการเปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจและพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานในระบบหรือโครงสร้างการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ซึ่งเปรียบเสมือนแรงดึงให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า ทั้ง 2 แรงดังกล่าวต้องทำควบคู่กันไปอย่างสมดุล หากแรงผลักมากกว่าแรงดึง องค์กรก็ไม่สามารถเคลื่อนที่ไปข้างหน้าได้ เนื่องจากพนักงานปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและอาจทำให้พนักงานเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากร



24 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. : ๑๓๖๖

มนุษย์ที่เป็นคู่คิดทางธุรกิจจะต้องช่วยผู้บริหารวางแผนการจัดการทั้งเรื่อง
ของระบบและเรื่องของพนักงาน ซึ่งตามทฤษฎี Push-Pull เรียกว่าเป็นการ
Push Systems and Pull People (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในบทความ
Akaraborworn, 2003)

การบริหารการสื่อสาร (Communication Management)

ทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความ
จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการสื่อสาร ซึ่งนับได้ว่า
เป็นปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการยุคปัจจุบัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์เน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย หรือ KPI ร่วมกัน การประเมิน
ติดตามผลการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาหารือร่วมกันซึ่งในกระบวนการดังกล่าว
มีความจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารอย่างมาก นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มีหน้าที่ไม่เพียงแต่จัดการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะเรื่อง
การสื่อสารเท่านั้น แต่จะต้องจัดองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารมากขึ้น
จัดสิ่งแวดล้อมในองค์การที่เอื้อให้เกิดการสื่อสาร ติดตามงานอีกด้วย

เมื่อองค์การมีการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วการให้ผลตอบแทนพนักงาน
ก็ต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้วย ดังนั้นองค์การที่มีการนำแผนกลยุทธ์
ไปใช้แล้วมักมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์การให้
พนักงานได้ทราบ เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลของการปฏิบัติงานของ
ตนต่อผลประกอบการขององค์การ การสื่อสารทำนองนี้ช่วยผู้บริหารอย่าง
มากต่อการเข้าใจเรื่องการจ่ายผลตอบแทน อันจะเป็นแรงจูงใจในการ
ทำงานของพนักงานอีกด้วย นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วย
ผู้บริหารองค์การจัดกิจกรรมที่ช่วยในการสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้กับพนักงาน

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็เช่นกันที่การสื่อสารมีบทบาทอย่างยิ่ง
ต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Cummings & Worley, 2001)
ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์การมีความรู้ ความเข้าใจ



ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง Kurt Lewin (1952) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 ขั้นตอน คือ 1.การทอ้งค์การให้่ง่ายต่อการปรับเปลี่ยน (Unfreezing) 2.การเคลื่อนไหวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Moving) 3.การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร (Refreezing) ซึ่งทั้งสามขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างย้งที่ต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงจะสามารถทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในขั้นตอนแรกคือ Unfreezing

Unfreezing เป็นขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจากแบบเดิมมาเป็นแบบใหม่ ในขั้นตอนนี้อาจคิดถึงการที่เราจะต้องถอนตะปูที่ฝังตัวอยู่ในไม้เอก เราคงไม่สามารถถอนขึ้นมาตรงๆ ได้ทันที แต่อาจต้องโยกหรือสั่นคลอนให้ตะปูนั้นหลวมก่อนที่จะดึงตะปูขึ้นมาได้ เช่นเดียวกับการทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องทำการสั่นคลอนพนักงานจากสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าองค์กรไม่สามารถเป็นอยู่ดังเดิมได้อีกต่อไป การสื่อสารถึงความจำเป็นที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากในช่วงนี้ที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความยินดี และเต็มใจเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ในขั้นต่อไป คือขั้น Moving และ Refreezing

ดังนั้นจะเห็นได้ว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีบทบาทอย่างย้งในยุคนี้ที่จะต้องเข้ามาจัดการสื่อสารในองค์กรเพื่อให้เกิดทั้งการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารความรู้ (Knowledge Management)

การบริหารความรู้ (Knowledge Management) ได้รับการพูดถึงกันมากในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการแข่งขันกันที่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ความรู้เป็นหนึ่งในทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ในตัวพนักงานทุกคนในองค์กร และเป็นหนึ่งในเครื่องมือสอดแทรกในเรืองการ



26 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. : ๑๓๖๖

พัฒนาองค์การ (Organization Development Intervention) ดังนั้นการบริหารความรู้จึงเป็นหน้าที่โดยตรงหน้าที่หนึ่งในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความรู้หมายถึง กระบวนการที่บุคคลและองค์การให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล องค์การ และสังคม ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในองค์การพร้อมที่จะสร้าง เก็บรักษา แบ่งปันแลกเปลี่ยน ให้บริการ และปรับปรุงความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้มีคุณค่าสูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนาของบุคคล หน่วยงาน และองค์การ เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

หากแบ่งความรู้ที่มีอยู่เป็น 2 แบบ 1) **Tacit Knowledge** คือ ภูมิรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ยากที่จะเป็นทางการและสื่อสารกันให้ผู้อื่นรู้ได้ เป็นมิติแห่งการรับรู้เฉพาะบุคคลที่สำคัญ เช่น ประสบการณ์ ความชำนาญ มุมมอง ความเชื่อ 2) **Explicit Knowledge** คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ และเป็นระบบ ถูกบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ ในรูปเอกสาร

การบริหารความรู้สามารถทำได้หลายวิธีคือ

1) **From Tacit to Tacit** คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นกับบุคคลอื่น อันเป็นการแลกเปลี่ยนทางเทคนิคและรูปแบบความคิดทางจิต (Mental Model) โดยไม่ใช้ภาษาในการสื่อสาร แต่ใช้การสังเกต การเอาอย่าง และการฝึกฝน ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมขณะทำงาน (On-the-job training) การติดตามผู้เป็นตัวอย่างในการทำงาน (Shadowing) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกหัดงาน (Apprenticeship)

2) **From Tacit to Explicit** คือ การทำให้คนในองค์การพยายามที่จะอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีโดยใช้การอุปมา และการตั้งสมมติฐานให้ออกมาในรูปของเอกสาร หรือสื่อที่สามารถเก็บเอาไว้ได้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ซึ่งนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ตัวอย่างเช่น การเขียนกรณีศึกษา (Case Study) การระดมสมอง (Brainstorming) การจัดอภิปราย (Discussion)

3) **From Explicit to Explicit** คือ บุคคลสามารถนำความรู้ที่เป็น



Explicit ที่ต่างกันมาประกอบกันไปสู่สิ่งใหม่ๆ โดยแลกเปลี่ยนทางการประชุม สื่อเอกสาร บทสนทนาทางโทรศัพท์ แล้วนำมาสนับสนุนหรือตีความอีกครั้งจากข้อมูลที่มีอยู่เดิมประกอบเข้าไป ก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) การจัดทำฐานข้อมูล (Data-based) การจัดประชุมสัมมนา (Seminar)

4) **From Explicit to Tacit** คือ การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงโดยพนักงานดูดซับความรู้จากสื่อเอกสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ เข้ามาไว้ในตนเอง ตัวอย่างเช่น มีการสร้างนิสัยรักการอ่าน, ห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) การฝึกงาน (Internship) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการบริหารปัจจุบันจึงต้องให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้ความรู้ของพนักงานที่มีอยู่ในองค์กร ได้รับการเปลี่ยนเป็นสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้อีกด้วย

3. Motivate (การสร้างแรงจูงใจ)

ในอดีตการใช้ Stick and Carrot (การลงโทษและการให้รางวัล) มักถูกนำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือมีพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ แต่การบริหารปัจจุบันจะมีเพียง Stick and Carrot คงไม่เพียงพออีกต่อไป พฤติกรรมของพนักงานมีความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้น จนในบางครั้งใช้ Stick หรือ Carrot มากเกินไปอาจทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้าม

เช่น แทนที่จะใช้ Stick แล้วคนจะเกรงกลัว ยุติพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ แต่กลับกลายเป็นว่าบางครั้งยังใช้ Stick มากขึ้นคนก็ยังทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารพยายามจะลงโทษพนักงานที่ไม่สามารถมีผลปฏิบัติงานได้ตามดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI: Key Performance Indicator) โดยจะมีการพิจารณาโยกย้ายในทันที แทนที่พนักงานจะพยายามอย่างเต็มความสามารถในการที่จะทำได้ตามเป้าหรือตัวชี้วัดดังกล่าว



28 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ. ๒๒๖ : ๒๒๖ อ. ๒๒๖

กลับกลายว่าพนักงานคิดว่าทำยังไงก็ไม่มีทางถึงตามเป้า ก็เลยไม่ทำเสียเลยดีกว่า หรืออาจใช้วิธีลัดในการที่จะทำให้ได้เป้าโดยไม่คำนึงถึงว่าองค์กรจะได้รับความเสียหายในเรื่องอื่นๆ ตามมาหรือไม่ กรณีเช่นนี้มีอยู่ให้เห็นมากมายในองค์กรที่ใช้การตั้งดัชนีชี้วัดผลงานที่เกินความสามารถของพนักงาน และมีการนำบทลงโทษต่างๆ มาใช้กับพนักงาน

ในกรณีการใช้ Carrot มากขึ้นแล้วแทนที่พนักงานจะมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์มากขึ้น แต่กลับลดพฤติกรรมลงก็เห็นได้จากตัวอย่างองค์กรหนึ่งที่มีการนำเอาเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในองค์กร โดยจัดให้พนักงานมีการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (Knowledge Sharing) โดยเขียนวิธีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกรณีศึกษาลงใน Website ของบริษัท ในระยะแรกมีพนักงานของบริษัทให้ความสนใจไม่ได้มากนัก แต่เมื่อมีการปฏิบัติไปได้ระยะหนึ่งพนักงานเริ่มเห็นประโยชน์ของการนำ Knowledge Sharing มาใช้ในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานได้ประโยชน์จากการที่ไม่ต้องไปลองผิดลองถูกอีก แต่สามารถนำเรื่องราวจากกรณีศึกษาไปใช้ในการแก้ไขปัญหาของตนได้ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเองก็เห็นผลจากการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (Knowledge Sharing) จึงขอให้ทางผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานที่เขียนกรณีศึกษา และพนักงานที่เข้าไปใช้กรณีศึกษาในการทำงาน โดยผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการจัดทำแต้มคะแนนแจกจ่ายให้กับพนักงานที่เข้าร่วมการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (Knowledge Sharing) ซึ่งแต้มคะแนนนี้พนักงานสามารถทำการสะสมและแลกเปลี่ยนของหรือเงินรางวัลได้ในปลายปี ผลจากการกำหนดรางวัลนี้ทำให้เกิดสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่เคยคาดคิดมาก่อนคือ พฤติกรรมการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (Knowledge Sharing) ลดลงอย่างมาก ซึ่งต่อมาผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทราบว่าพนักงานรู้สึกว่าการทำเรื่องนี้เพื่อเงิน มิใช่เพื่อเพื่อนร่วมงาน หรือองค์กร

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมี



พฤติกรรมตามที่ต้องการนั้นเป็นเรื่องที่ซับซ้อนเรื่องหนึ่ง ดังนั้น เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องหนึ่งที่ทำลายความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการเลือกใช้แรงจูงใจกับพนักงานกลุ่มต่างๆ ที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากต้องรับผิดชอบในการจัดการความรู้ จัดการฝึกอบรมพัฒนาให้พนักงานได้รับความรู้ พัฒนาทักษะไปแล้ว ยังต้องจัดการกับสภาพแวดล้อมในองค์กร และผลประโยชน์ตอบแทนที่จะช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ ทักษะต่างๆ ที่มีไปทำให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งที่ผ่านมามีต้องยอมรับว่าองค์กรจำนวนมากสูญเสียเงินไปกับการฝึกอบรมพัฒนาที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลใดๆ แก่องค์กร

หากจะแบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ สามารถแบ่งแยกได้ 2 กลุ่มคือ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) (Cook & Hunsake, 2001) ซึ่งผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างสมดุลในแรงจูงใจทั้งสอง

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการ นโยบายขององค์กร รถประจำตำแหน่ง ห้องทำงาน/ที่จอดรถส่วนตัว

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายในเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและงานที่ทำ ความรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความท้าทาย การได้รับความไว้วางใจ ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน การมีอิสระและการมอบอำนาจที่เหมาะสมในการทำงาน

อย่างไรก็ตามแรงจูงใจทั้งสองในบางโอกาสก็ไม่สามารถแยกประเภทได้อย่างชัดเจน เช่น การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจมองว่าเป็น



30 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. : ๑๓๖๖

แรงจูงใจภายในเพราะเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและความสามารถ แต่การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมักผูกโยงกับเงินเดือนและสวัสดิการที่สูงขึ้น อันเป็นแรงจูงใจภายนอก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ยังต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึงว่า 1) อะไรจะกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ 2) อะไรบ้างที่จะชี้แนะหรือเป็นเป้าหมายที่จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรม และ 3) จะทำอย่างไรให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นแล้วคงอยู่ (Hamner & Organ, 1978)

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการใช้แรงจูงใจอย่างมากเนื่องจากการจัดทำ KPI คือการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งในหมวดจิตวิทยาแรงจูงใจพวกกระบวนการ (Process Theories) และเมื่อพนักงานปฏิบัติได้ตาม KPI พนักงานเหล่านี้ต่างต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่บรรลุตามเป้า ซึ่งผู้บริหารต้องทราบดีว่าจะให้รางวัลพนักงานเหล่านั้นอย่างไรที่จะเป็นการจูงใจให้พนักงานเหล่านั้นธำรงรักษาสถาบันหรือ KPI เอาไว้

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบรับการบริหารในปัจจุบันได้แสดงให้เห็นแล้วว่า ในยุคของการบริหารที่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารองค์กรต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทที่เป็นคู่คิดทางธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการงานเพื่อสนองตอบรูปแบบการบริหารจัดการที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถทำการจัดฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเพียงแต่มีความสามารถตามความจำเป็นขององค์กรและงานที่รับผิดชอบเท่านั้น แต่งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องช่วยองค์กรในการวัดผลงาน (Performance Management) และวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment) ช่วยผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change



Management) บริหารการสื่อสาร (Communication Management) และ
บริหารความรู้ (Knowledge Management) นอกจากนี้การที่จะทำให้
พฤติกรรมต่างๆ นั้นเกิดขึ้นจะต้องใช้เรื่องของแรงจูงใจทั้งภายในและ
ภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) ซึ่งในที่นี้ขอสรุปเป็น 3M
ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน



แก้ไขจากบทความเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการตอบรับการ
บริหารในปัจจุบัน ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอในการสัมมนาในโครงการพัฒนาผู้
บริหารสำหรับศิษย์เก่าสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ เรื่อง “พัฒนาบริหารศาสตร์
ในทศวรรษของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว” มีนาคม 2547



บรรณานุกรม

นารถ จันทวงศ์ 9-15 กุมภาพันธ์ 2547 เครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่
กับองค์กรในประเทศไทย หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์, 16 (897),
หน้า C1

Akaraborworn, C. 2003. Push-Pull Theory: Integrating Motivation
Theory and Field Theory for Employee Participation in
Organization Development. In C. Akaraborworn et al. (Eds.),
**Proceeding of the Second International Conference on HRD
in Asia: National Policy Perspectives**. (pp. 22-1-22-8). Bangkok,
Thailand: National Institute of Development Administration.

Bacal, R. 1999. **Performance Management**. New York. McGraw-Hill

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. 2001. **The HR Scorecard:
Linking people, strategy, and performance**. Boston. Harvard
Business School Press

Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. 2001. **Management and
Organizational Behavior**. Boston. McGraw-Hill

Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2001. **Organization development
and change**. (6th ed). Cincinnati : South-Western College
Publishing.

Dreher, D. 1991. **The Tao of inner peace**. New York: Harper
Perennial.

Drucker, P. 1954. **The Practice of Management**. New York: Harper
& Row

Grigg, R. 1988. **The Tao of being: A think and do workbook**.
Atlanta : Humanism New Age.

Hamner, W. C., & Organ, D. W. 1978. **Organizational Behavior :
An Applied Psychological Approach**. Dallas, TX: Business
Publications.

Huisheng, F. (Ed. And Trans.) 1993. **Dao De Jing**. East China Teachers
University.



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. **Translating strategy into action : Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. **The strategy-focused organization: How balanced scorecard company thrives in the new business environment**. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. 1952. **Field Theory in Social Science**. London: Tavistock Publications.
- Marshak, R. 1997. The Tao of change. **OD Practitioners**, 26 (2), 18-26
- McClelland, D. 1973. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, 28, 1-14.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamic of innovation**. New York: Oxford University Press.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. **The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. London: FT Prentice Hall.
- Ni, H. C. 1997. **Entering the Tao: Master Ni's guidance for self-cultivation**. Boston: Shambhala.
- Niven, P. 2002. **Balanced Scorecard Step-by-step : Maximizing Performance and Maintaining Results**. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Odiome, G. 1965. **Management by Objectives**. New York: Pittman.
- Ono, T., & Ohno, T. 1988. **Toyota Production System Beyond Large-Scale**. Portland, OR: Productivity Press.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. **Competence at Work: Model for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Williams, R. S. 1998. **Performance Management : Perspectives on Employee Performance**. London, International Thomson Business Press.



แนวคิดเชิงระบบ (Systematic Approach) กับยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ*

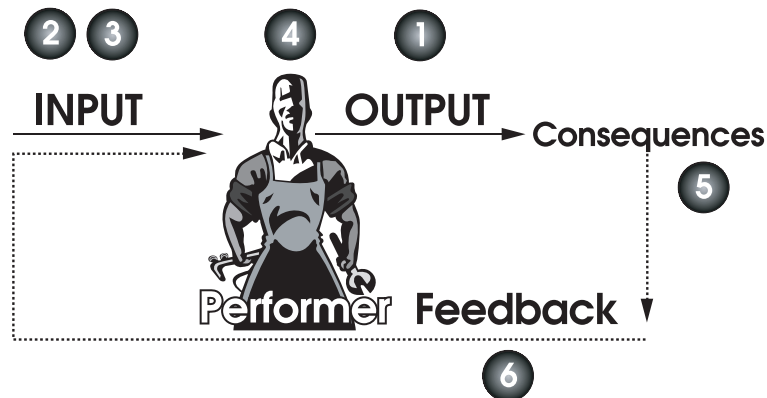
ได้ยินแว่วๆ มาแล้วว่าภาครัฐจะมีการปรับขนาดกำลังคนครั้งใหญ่
อีกแล้ว พวกเราชาวข้าราชการเตรียมพร้อมหรือยัง ถ้าทางคราวนี้คงจะ
ไม่ใช่หนังตัวอย่าง คงเป็นเรื่องจริง เสียจริง และคงได้เห็นผลกระทบใน
2 เรื่องด้วยกัน คือเรื่อง **ความแน่นอนคือความไม่แน่นอน** และ **อัตตา
หิ อัตตโนนาโต (ตนเท่านั้นที่เป็นที่พึ่งแห่งตน)** รอช้าไม่ได้แล้วท่านข้าราชการ
ทั้งหลาย เราคงต้องมาช่วยกันพิจารณาดูว่าแล้วเราจะทำอะไร หากเราเป็น
ภาครัฐที่จะได้พร้อมรับสถานการณ์ดังกล่าว

ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดเชิงระบบ (Systematic Approach) ที่ม
ีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิรูประบบราชการมาโดยตลอด เนื่องจากการ
เปลี่ยนแปลงในระดับปฏิรูปนั้น ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเพียงบางส่วนแล้ว
คาดหวังว่าผลงานจะเป็นไปตามที่ต้องการ เช่น เรากำหนดให้หน่วยงานภา
ครัฐจะต้องทำการกำหนดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator:
KPI) ซึ่งคาดว่าผลการปฏิบัติงานภาครัฐโดยรวมจะดีขึ้น แต่ในความเป็น
จริงนั้น การกำหนดผลการปฏิบัติงานภาครัฐกลับเพิ่มงานเอกสารให้กับ



หน่วยงานภาครัฐอย่างทั่วถึง และทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งเหนื่อยล้ากับภาระงานที่เพิ่มขึ้น แต่ผลตอบแทนเท่าเดิม และยังต้องอยู่กับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ขาดแคลนเครื่องมือเครื่องไม้ในการทำงาน ดังนั้นการคิดเชิงระบบกับการวางยุทธศาสตร์ครั้งนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

ผู้เขียนขอเสนอร่างยุทธศาสตร์ที่สามารถนำมามองตามแนวคิดเชิงระบบในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) ที่ Rummler และ Brache (1995) ได้นำเสนอไว้ คือ



1 เริ่มต้นกระบวนการจากการกำหนด “ผลงาน” (Output) ที่ต้องการ ซึ่งยุทธศาสตร์การทบทวนบทบาทภารกิจภาครัฐ ว่ามีสิ่งใดที่รัฐจะทำเอง หรือถ่ายโอนให้องค์การส่วนท้องถิ่น หรือเอกชน ผลจากการทบทวนบทบาทนี้ จะทำให้รัฐบาลได้ “ภาระงาน” ของข้าราชการที่จำเป็นต้องคงมีอยู่ต่อไป

2 หลังจากนั้นจึงทำการสำรวจ “กำลังคน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” อันเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่มีอยู่ว่ามีจำนวน ประเภท กลุ่มอายุ ทักษะ และสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมกับภารกิจที่ต้องทำหรือไม่ อย่างไร

3 ผลจากการสำรวจ “ภาระงาน” และ “กำลังคน” ทำให้หน่วยงานต่างๆ ตระหนักถึง “ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร” (Training Need) ของตนให้ตรงกับภาระงานที่ต้องทำ ดังนั้นยุทธศาสตร์เรื่องการพัฒนา



36 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๖๖ จ.ร.ป.ร. ๑๙๖๖

ทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงาน ตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นยุทธศาสตร์ในส่วนของปัจจัยนำเข้า (Input) อีกประการหนึ่ง

4 อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่สามารถประกันได้ว่าจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นได้ หากกระบวนการทำงานยังคงเดิม ยุทธศาสตร์การปรับกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างประหยัดคุ้มค่าซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเป็นเอกสารแนวทางการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ปี 2547-2550 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการ การปรับลดขั้นตอนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำจากมุมมองของผู้รับบริการ (Customer or Client Oriented) มิใช่จากมุมมองผู้ให้บริการ และการคิดค้นหากระบวนการทำงานใหม่นี้ควรมองหาแนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้งานด้วย

5 เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นแล้ว สิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงระบบนี้คือ ตัวกระตุ้นที่ทำให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นอีก ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของกำลังคนภาครัฐ จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการจูงใจเพื่อรักษาคนดี คนเก่ง ทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพ ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สอดคล้องกับอัตราจ้างงานของกลุ่มอาชีพในตลาดแรงงาน (Pay for Position) ค่าตอบแทนตามสมรรถนะของบุคคลคนนั้น (Pay for Competency or Person) และ ค่าตอบแทนที่แตกต่างตามผลงาน (Pay for Performance) เป็นแนวทาง 3Ps ที่ขาดไม่ได้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ ที่ต้องทำให้ค่าตอบแทนสอดคล้องกับค่าตอบแทนในตลาด และมีความแตกต่างในเรื่องค่าตอบแทนระหว่างคนที่มีผลงาน มีสมรรถนะที่องค์กรต้องการ

6 หากพิจารณายุทธศาสตร์ทั้ง 5 กับแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงระบบ (Performance Management System: PMS) แล้ว พบว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวยังขาด “ระบบการประเมินผลงาน” (Performance Appraisal) ซึ่งอยู่ในส่วนของการให้ “ผลสะท้อนกลับ” (Feedback) การ



ประเมินผลต้องทำการทบทวนและปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการจ่ายผลตอบแทน และการพัฒนา

ดังนั้นการจะเพิ่มหรือลดกำลังคนนั้นต้องมีกระบวนการทำอย่างชัดเจนโดยในที่นี้ขอเสนอแนวทางปฏิบัติ 6 Rs คือ ขอให้ทุกหน่วยราชการ ทำการศึกษาภาระงาน และกำลังคน (Review Workload and Manpower) เพื่อจะได้ทราบว่าภาระงานใดบ้างที่หน่วยงานต้องทำ และมีปริมาณมากน้อยเท่าใด นอกจากนี้ต้องทำการศึกษากำลังคนที่มีอยู่ว่าเพียงพอแก่การทำงานหรือไม่ ซึ่งผลอาจมีทั้งมีกำลังคนมากเกินไปจนความจำเป็นในบางเรื่อง หรือขาดคนที่มีสมรรถนะในการทำงาน ดังนั้นจากกระบวนการดังกล่าวหน่วยงานจะทราบว่าต้องรักษาใคร (Retain) เอาไว้บ้าง และจะต้องพัฒนาใคร (Retrain) เพื่อมาทำงานในส่วนที่ต้องการ หรือแม้แต่จะต้องจัดสรรคน (Relocate) ไปอยู่ที่ไหนที่เหมาะสมกว่า เสร็จแล้วจะต้องปรับระบบประเมินผลงานและสมรรถนะ (Review Performance & Competency) เพื่อให้ทราบว่าใครที่ต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้ทำงานใหม่ได้ และใครควรได้รับการปรับค่าตอบแทน ซึ่งท้ายสุด R ตัวสุดท้ายคือการทำอะไรจะจูงใจ (Reward) ให้คนที่อยู่ต่อในระบบราชการเกิดความรู้สึกที่อยากทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถต่อไป มีให้อยู่แบบผู้ที่รอดตาย (Survival)



บรรณานุกรม

Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1995). Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart 2nd Ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

* ตีพิมพ์ครั้งแรกในหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 22-24 พฤศจิกายน พ.ศ.2548



มาตรฐานสุขภาพ* องค์การกันดีกว่า

การตรวจสุขภาพประจำปีแม้เป็นเรื่องปกติที่คนระวังเรื่องสุขภาพทำกันเสมอ แต่หากถูกถามว่าทำไมเราต้องทำการตรวจสุขภาพทั้งที่เราไม่ได้เจ็บไข้ได้ป่วยอะไร? ก็คงได้รับคำตอบหลายแบบหลายอย่าง

บางท่านอาจตรวจสุขภาพเพราะเป็นภาคบังคับขององค์กรที่ขอให้พนักงานทุกคนต้องทำการตรวจสุขภาพประจำปี แต่บางท่านได้จัดตารางชีวิตตัวเองเลยว่าจะต้องเข้ารับการตรวจสุขภาพกันเป็นประจำทุกปี หากท่านเป็นหนึ่งในจำนวนคนเหล่านี้ ท่านเคยแปลกใจหรือไม่ว่าก่อนเข้ารับการตรวจสุขภาพนั้น เราก็คิดอยู่ว่าเราสุขภาพดี พอตรวจแล้ววันนั้นแทบจะกลับไปทานอาหารไม่ลงเลย เพราะไม่อยากเชื่อว่าเราไม่ได้มีสุขภาพดีอย่างที่เราคิด หรือโรคที่เราคิดว่าเราเป็นกลับไม่เป็น กลับกลายเป็นโรคอื่นแทน

ผู้เขียนก็เป็นอีกคนหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับการตรวจสุขภาพประจำปี เพราะแต่ไหนแต่ไรไม่เคยคิดว่าตัวเองจะมีคอเลสเตอรอลสูง เพราะหนึ่งไม่ทานอาหารพวกที่มีกะทิ สองไม่ทานของหวาน สามไม่ทานอาหารที่มีมัน แต่เมื่อเริ่มตรวจสุขภาพประจำปีมาเป็นเวลากว่า 5 ปี พบว่าในร่างกายมีค่าคอเลสเตอรอลที่สูงเกินกว่าวัยอันควร ซึ่งคุณหมอให้คำแนะนำว่าการที่คอเลสเตอรอลสูงนั้นอาจมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งไม่ได้เป็นเพราะการรับ



ประทานอาหารเท่านั้น แต่อาจเป็นเพราะระบบการย่อยอาหาร หรือมาจากการทำงานก็ได้ มีปัจจัยอีกหลายประการที่ทำให้เราคอเลสเทอรอลสูง

มาถึงตรงนี้อาจเรียนท่านผู้อ่านว่าองค์การเองก็เช่นกัน วันนี้ผลประกอบการขององค์การท่านอาจสดใส แต่ท่านทราบได้อย่างไรว่าผลประกอบการจะเป็นเช่นนี้ไปอีกนานเท่าไร ในช่วงชีวิตท่านผู้อ่านคงเคยเห็นหรือรู้จักองค์การที่มีผลประกอบการดีอยู่เมื่อปีที่แล้ว แต่พอผ่านมาไม่นานอาจเผชิญกับปัญหาจนถึงล้มเลิกกิจการไปก็ได้ ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ที่ผ่านมามีภาพสะท้อนปรากฏการณ์ข้างต้นได้เป็นอย่างดี มีองค์การกว่าร้อยละ ๖๐ ที่ต้องปิดกิจการไปในช่วงเวลานั้น ทำให้เกิดคำถามว่าทำไมองค์การเหล่านี้ไม่สามารถฟันฝ่าวิกฤตไปได้ แสดงว่าผลประกอบการที่ผ่านมามีได้เป็นตัวทำนายความยั่งยืนขององค์การหรือไม่ แล้วองค์การที่ผ่านวิกฤตการณ์เศรษฐกิจมาได้มีอะไรที่ต่างออกไป และทำให้องค์การเหล่านั้นอยู่ได้?

Peter Senge ผู้นำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเป็นผู้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline ได้กล่าวไว้ว่า องค์การส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จนั้นสุขภาพไม่ค่อยดี (Most large, apparently successful corporations are profoundly unhealthy.) ไข้แล้ว องค์การก็มีสุขภาพเช่นเดียวกับคน และองค์การก็ต้องการการตรวจสุขภาพประจำปีเช่นกัน

การตรวจสุขภาพขององค์การมีเหตุผลไม่ต่างจากการตรวจสุขภาพของเราเอง เหตุผลหลักสองประการ คือ หนึ่งเพื่อให้ผู้บริหารองค์การสามารถแก้ปัญหาขององค์การได้ถูกจุด และสามารถแก้ปัญหาขององค์การได้ก่อนที่จะเกิดปัญหา เช่นเดียวกับสุขภาพ บางครั้งเราคิดว่าอาการที่เราเป็นอยู่นั้นเป็นอาการของโรคหนึ่ง แต่เมื่อทำการตรวจสุขภาพแล้วจึงพบว่าสาเหตุของอาการต่างจากที่เราคิด

ผู้เขียนเองก็เคยมีอาการเจ็บที่หน้าอกด้านซ้าย เจ็บแปลบอย่างมาก ขนาดต้องหยุดเดิน ตอนแรกคิดว่าเราเป็นโรคหัวใจแน่นอนเลย รีบไปหาคุณหมอให้ตรวจเช็คหัวใจโดยเฉพาะ ผลปรากฏว่าหัวใจเป็นปกติดี แต่หลัง



40 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๖๖ จ.ร.ป.ร. ๑๙๖๖

จากทำการซักประวัติชีวิตประจำวันแล้วคุณหมอวินิจฉัยว่าคงมาจากการที่หัวหรือสพายของหนักจากไหล่ข้างซ้ายมากกว่า และก็จริงดังว่า เพราะผู้เขียนชอบสพายคอมพิวเตอร์ด้านซ้าย เหตุการณ์เช่นนี้เกิดกับองค์กรได้เช่นกัน มีโรงงานหนึ่งที่รู้จักมีอาการของโรคในองค์กรคือ พนักงานทำของเสียมากขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารก็สั่งให้ทำการฝึกอบรมใหม่ เพื่อให้พนักงานทราบดีวิธีการทำงานที่ถูกต้อง แต่ผลออกมาหลังการฝึกอบรมอาจช่วยเรื่องการลดของเสียได้เพียงเล็กน้อย แต่เมื่อทำการตรวจวินิจฉัยองค์กรกันอย่างแท้จริงแล้ว กลับพบว่าปัญหา คือ พนักงานมีปัญหาส่วนตัวเรื่องหนี้สินกันมาก ทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน การฝึกอบรมที่ผ่านมาเป็นการเสียเงินเปล่า ปัญหาที่แท้จริงต้องแก้โดยการให้คำปรึกษา ไม่ใช่การฝึกอบรม

สองการตรวจสอบสุขภาพองค์กรประจำปี ทำให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเกิดความตระหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน ดังเช่นสุขภาพเราเองซึ่งได้กล่าวในตอนต้น เราคิดว่าเราสุขภาพดี พอไปตรวจเจอคอเลสเตอรอลสูง เราก็ต้องกลับมาปรับชีวิตความเป็นอยู่ไม่ให้เกิดผลต่อสุขภาพ องค์กรก็เช่นกันเมื่อมีการตรวจวินิจฉัยกันแล้วทราบดีว่าปัญหามาจากเรื่องใดก็จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือ Stakeholders ของปัญหานั้นเข้ามาช่วยกันแก้ปัญหา

หลายครั้งผลจากการสำรวจความผูกพันของพนักงานในองค์กร (Employee Engagement Survey) เรามักพบว่าพนักงานผูกพันกับองค์กรน้อยเป็นเหตุมาจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ดังนั้นบางองค์กรที่มีตัวเลขพนักงานลาออกอยู่จำนวนมาก อย่าเพิ่งด่วนสรุปว่าเป็นผลจากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก ควรทำการตรวจสอบสุขภาพองค์กร หรือตรวจวินิจฉัยองค์กรเสียก่อนทำการลงมือปรับระบบการบริหารต่างๆ มิฉะนั้นท่านอาจเสียทั้งเงินและเสียทั้งคน แทนไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาอีกด้วย



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 11 มิถุนายน พ.ศ.2548



เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน *

ท่านผู้บริหารเคยเผชิญกับปัญหาที่เรานำตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) และ ชีตความสามารถ (Competency-Based) มาใช้ในการบริหารงานบริหารคนในองค์กรแล้ว แต่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมก็ยังไม่ได้ตามเป้าประสงค์ หรือไม่คุ้มค่ากับการลงทุนที่ได้จ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาทำการปรับเปลี่ยนระบบงานในส่วนนี้ ทั้งนี้ระบบตัวชี้วัดผลงาน และ ชีตความสามารถ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System : PMS) เท่านั้น

ดังนั้นหากท่านผู้บริหารต้องการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาใช้อย่างสมบูรณ์นั้น ท่านอาจต้องทำการปรับเปลี่ยนระบบงานส่วนอื่นๆ ให้รองรับกับระบบนี้ด้วย เช่น ระบบการจ่ายผลตอบแทน ระบบการประเมินผล ระบบการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้อาจต้องทำการเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ด้วย เนื่องจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหนึ่งในเรื่องการพัฒนาองค์กร (Organization Development Intervention) ท้ายสุดของการบริหารด้วยระบบนี้ ท่านจะพบกับวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ซึ่งเรื่องทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่คุณบริหารควรจะต้องมองเห็นในภาพรวมทั้งระบบ ก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กร

	Performance Needs			
	GOALS		DESIGN	MANAGEMENT
Organization Level	1 Organization Goals	4 Organization Design	5 Organization Management	
Process Level	2 Process Goals	6 Process Design	7 Process Management	
Individual Level	3 Individual Goals	8 Individual Design	9 Individual Management	

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เป็นกระบวนการบริหารที่ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance) เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กร (Organization Performance) ต้องการ โดยทำการกำหนด ประเมิน และ

Performance Level
ORGANIZATION LEVEL

Performance Needs

GOALS	DESIGN	MANAGEMENT
1.Organization Goals ● องค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนหรือไม่? ● ผู้บริหารได้สื่อสารเรื่องดังกล่าวข้างต้นให้พนักงานในองค์กรทราบอย่างทั่วถึงหรือไม่? ● กลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ได้มีการจัดทำโดยดี ชาญฉลาด แข็งแรง ภาวะคุกคามและโอกาส (SWOT Analysis) ก่อนทำการกำหนดกลยุทธ์หรือไม่? ● กลยุทธ์ที่วางนั้นมีการกำหนดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่?	4.Organization Design ● โครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น? ● ฝ่ายหรือหน่วยงานต่างๆขององค์กรถูกกำหนดให้มีขึ้นอย่างเหมาะสมและตามความจำเป็นในการบริหารจัดการ? ● การไหลเวียนของงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานมีความเหมาะสมหรือไม่?	5.Organization Management ● องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการวัดผลงานของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม? ● องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากร (เงิน-อุปกรณ์-คน) ให้ได้อย่างเหมาะสมแก่การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่? ● องค์กรมีการจัดการเรื่องการติดต่อกันระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานอย่างเหมาะสมหรือไม่?



Performance Needs				
Performance Level	PROCESS LEVEL	GOALS	DESIGN	MANAGEMENT
		2.Process Goals ● เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานของแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานถูกกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดขององค์กรหรือไม่?	6.Process Design ● กระบวนการทำงานได้รับการทบทวนและออกแบบอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารของฝ่ายหรือหน่วยงานหรือไม่?	7. Process Management ● เป้าหมายย่อยของฝ่ายหรือหน่วยงานได้รับการกำหนดอย่างเหมาะสมหรือไม่? ● ทรัพยากร (เงิน-อุปกรณ์-คน) ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสมเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายของฝ่ายหรือหน่วยงานได้หรือไม่? ● การติดต่องานระหว่างกระบวนการต่างๆ มีการจัดการอย่างเหมาะสมหรือไม่?
Performance Level	JOB/PERFORMANCE LEVEL	GOALS	DESIGN	MANAGEMENT
		3.Job Goals ● เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานของตัวบุคคลถูกกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดของฝ่ายหรือหน่วยงานหรือไม่?	8.Job Design ● ขั้นตอนการทำงานของแต่ละบุคคลได้รับการกำหนดอย่างชัดเจนและเหมาะสมหรือไม่? ● มีการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้หรือไม่? ● สภาพแวดล้อมการทำงานส่งเสริมให้พนักงานผลิตผลงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่?	9.Job Management ● พนักงานรับทราบเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานที่หัวหน้าหรือองค์กรคาดหวังหรือไม่? ● พนักงานได้รับการจัดสรรทรัพยากร (เงิน-อุปกรณ์-คน) และการพัฒนาความรู้ทักษะอย่างเหมาะสมในการทำงานหรือไม่? ● รางวัลและผลตอบแทนสะท้อนความแตกต่างของพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่?



44 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๒๕๖๑ อัครบวร

กระตุ้นพฤติกรรมและผลงานของพนักงานให้เกิดเป็นผลงานขององค์กร ดังนั้นก่อนการดำเนินการจัดการในเรื่องนี้ ผู้บริหารควรทำการตรวจวินิจฉัยองค์การก่อนที่จะทำการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาระบบใดๆก็ตามในองค์การ เพื่อให้แน่ใจว่า เมื่อท่านดำเนินการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัดและขีดความสามารถแล้ว ระบบทั้งองค์การจะสามารถทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกันได้

Rummler และ Brache (1995) ที่ปรึกษาองค์การด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงานได้กล่าวถึงผู้บริหารโดยทั่วไปว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารเข้าใจ ปัญหา แต่ไม่ได้ทำการจัดการกับปัญหาอย่างรอบด้าน ผู้บริหารอาจจัดการ กับบางส่วนของปัญหาเท่านั้น การจะพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ และส่วนบุคคลนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจระบบต่างๆ ขององค์การว่ามีความ สัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอก เช่น ลูกค้า สินค้าและบริการ ระบบการ จ่ายผลตอบแทน เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ เป็นต้น

การศึกษาองค์การจากมุมมองปัจจัยต่างๆ ได้ถูกจัดทำขึ้นในรูปแบบ ที่เรียกว่า The Nine Performance Variables ซึ่งในที่นี้ได้ถูกดัดแปลง มาเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมในการวาง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ ผู้ บริหารสามารถนำคำถามในแต่ละช่องของตารางข้างต้น ไปใช้พิจารณา องค์การ ของท่านว่าทำได้ทั้ง 9 ตัวแปรให้สอดคล้องกันหรือไม่เพียงไร เพื่อจะได้ บริหารให้ตัวแปรต่างๆ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กันนี้เกิดการสนับสนุนให้องค์การ สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามต้องการ โดยคำถามจะเรียงลำดับ ตามหมายเลขหัวข้อ



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในเอกสารการประชุมสัมมนา เรื่ององค์กรสุขภาพดี (Healthy Organization) กรกฎาคม 2548 กรุงเทพฯ



ทำอย่างไรให้คนดี คนเก่งทำงาน*

สูตร “คนดี คนเก่ง” เพียงพอไหมสำหรับการทำงานปัจจุบัน

เมื่อผู้บริหารมองหาคนเข้ามาทำงานให้องค์กรมักเลือกหาคนที่เก่งในงานเป็นอันดับแรก ด้วยความเชื่อมั่นว่าจะทำให้งานเสร็จ สำเร็จ ซึ่งคนเก่งนี้ยังไม่บ่งบอกว่าเป็นคนดีหรือไม่ และถ้าเจอประเภทเก่งแล้วดีแถมมาด้วยก็จะยิ่งทำให้รู้สึกว่าการร่วมงานกันได้ดีและราบรื่น แต่ท่านเคยเจอลูกน้องที่ทั้งเก่งและดี แต่ไม่ค่อยอยากจะทำหน้าที่ที่ท้าทายไปทำ หรืองานที่เราเห็นว่าเขามีความสามารถแต่เขากลับอ้างว่าความสามารถไม่ถึง จนเราไม่แน่ใจว่าเขาคิดอย่างนั้นจริงๆ หรือไม่ต้องการรับงานนั้นมาทำกันแน่

สูตรคนดี คนเก่ง จึงไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

Dave Ulrich ได้ให้สูตรทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อันเป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์ ไว้ว่า ทุนทางปัญญานี้ต้องประกอบด้วย ความสามารถ คุณ ความผูกพันหรือสัญญาใจ

Intellectual Capital = Competency X Commitment

โปรดสังเกตว่า Dave Ulrich ใช้ คุณ นะ ไม่ใช่ บวก นั้นหมายถึงว่า ทุนทางปัญญาจะมีคุณค่าสูงหากคนเหล่านี้มีทั้งความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการและความผูกพันหรือสัญญาใจกับงานและองค์กร Competency นั้นในที่นี้หมายถึงความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่



46 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

องค์การต้องการ ไม่ใช่ความสามารถ หรือสมรรถนะตามที่มีผู้แปลกัน เพราะบุคลากรในองค์การที่มีความรู้ ความสามารถมาก แต่อาจไม่ได้มีตรงกับสิ่งที่องค์การต้องการก็ได้ เท่ากับองค์การอาจกำลังจ่ายค่าความสามารถของคนๆ นี้ไปฟรีๆ ก็ได้

ส่วน Commitment นั้นหมายถึงความผูกพันหรือหากให้ตรงความ คือสัญญาใจซึ่งกินความลึกซึ้งกว่าความผูกพันมากนัก สัญญาใจนี้มีสองระดับคือ สัญญาใจกับงานและสัญญาใจกับองค์การ

สัญญาใจกับงานนั้นหมายถึง คนที่ทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างทุ่มเท สุดความสามารถ แต่อาจเปลี่ยนงานไปเรื่อยๆ ในองค์การต่างๆ อย่างนี้ถือว่าสัญญาใจกับงานเท่านั้นแต่ไม่มีสัญญาใจกับองค์การ **สัญญาใจกับองค์การ**นั้นคือคนที่ทำงานแล้วยอมที่จะเปลี่ยนงานที่ทำ หน้าที่ที่รับผิดชอบไปเรื่อยๆ แต่จะไม่เปลี่ยนองค์การ คนเหล่านี้รักองค์การอยากทำงานเพื่อทุ่มเทให้องค์การประสบความสำเร็จ ให้ทำอะไรก็ทำ เพราะรักที่จะอยู่กับองค์การ

สัญญาใจดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานและผลงานท่านลองสังเกตจะพบว่ามีคนจำนวนไม่น้อยที่เสียสละตนเองทำงานอาสาสมัคร ไม่ว่าจะเป็นเข้าวัด เข้าโบสถ์ หรืองานสาธารณกุศลใดๆ ก็ตาม บางคนอยู่บ้านไม่เคยแม้แต่ต้องกวาดบ้านเอง พอเข้าวัดกลับอาสาทำงานเหล่านี้โดยไม่ได้หวังอะไร ที่เคยพบในสหรัฐอเมริกาคุณหมอบางคนลงทุนขัดห้องน้ำวัดเลยก็มี คนเหล่านี้ต้องได้รับแรงจูงใจบางอย่างเขาจึงแสดงความสามารถและความเต็มใจในการทำงานมากขนาดนั้น

แล้วแรงจูงใจเหล่านั้นมาจากไหน?

หากกลับมามองในองค์การท่านผู้บริหารคงเคยเผชิญกับการมีคนที่มีความสามารถมากมายในองค์การ แต่ขาดสัญญาใจกับงานที่ทำ ท่านก็อาจได้องค์การที่เต็มไปด้วยคนเก่งแต่ทำงานไม่เสร็จ หรืออีกกรณีที่ท่านอาจจะเจอคือ มีคนที่มีสัญญาใจกับงานสูงแต่ขาดความสามารถ ซึ่งองค์การของ



ท่านจะมีสภาพคือมีแต่คนขยันทำงานเสร็จเร็วแต่ผลงานอาจไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีคุณภาพตามต้องการได้ ท่านคงสรุปได้ว่าทั้งสองกรณีนี้ เป็นอันตรายต่อองค์กรทั้งสิ้น

การจะสร้างให้คนเกิดสัญญาใจกับองค์กรนั้นคงไม่มีสูตรสำเร็จเพราะ สิ่งนี้ขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ที่แต่ละคนมี หัวหน้า หรือผู้บริหารต้องทำให้ เจอว่าลูกน้องของท่านให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรในชีวิต บางคนทำงานขอ ให้ได้ค่าตอบแทนสูงเป็นใช้ได้ ไม่สนใจเสถียรภาพที่ดีใดๆ สำหรับบาง คนขอให้มีตำแหน่งมารอเป็นทำทุกอย่าง

Dave Ulrich ให้แนวทางการพัฒนาสัญญาใจเพื่อเราสามารถนำไป ใช้กับลูกน้อง หรือพนักงานในองค์กรโดยแบ่งแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิด สัญญาใจออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ แรงกระตุ้นจากภายนอก และแรง กระตุ้นจากภายใน

แรงกระตุ้นจากภายนอกที่เราคุ้นเคย คือ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ในงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ แต่หากไม่มีสิ่งเหล่านี้แล้ว ยังมีอีกเรื่อง ที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดสัญญาใจกับงานและองค์กร นั่นคือ ตัวผู้บังคับ บัญชาหรือหัวหน้าหากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องไม่ดีแล้ว ส่วน ใหญ่ลูกน้องเลือกออกไปตายเอาข้างหน้าดีกว่า

ส่วนแรงกระตุ้นภายใน ได้แก่ ลำบาก คนที่ทำงานอย่างมีสำนึกนั้น มาจากการที่ทำงานแล้วหัวหน้าหรือผู้ร่วมงานมีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจ ออกเขาออกเรา ลูกน้องจึงอยากที่จะทำงานให้เต็มที่ บางครั้งท่านจะเห็น พนักงานที่ทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กรโดยเขารู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณ องค์กรเพราะยามที่เขามีปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงานองค์กรซึ่งก็คือผู้บริหาร หรือผู้ร่วมงานช่วยเหลือพ้นจากปัญหาได้ ในอีกกรณีหนึ่งคือ องค์กรได้ ช่วยเหลือเขาได้รับความเจริญเติบโตในการทำงาน มีความก้าวหน้าในงาน อันมาจากการให้ทุนการศึกษา ฝึกอบรม หรือแม้แต่การให้งานที่ทำหาย สำหรับบางคน คือการให้โอกาสได้ทำงานที่พนักงานคนนั้นชอบ ก็เท่ากับท่าน ได้เสริมแรงกระตุ้นภายในแล้ว

เรื่องของการสร้างสัญญาใจนี้จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ



48 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๙๖ ๒๕๕๖

สำคัญกับลูกน้องหรือพนักงานในองค์กรเป็นรายบุคคล หากท่านต้องการรักษาคนๆ นั้นไว้และต้องการให้คนเหล่านี้ทำงานให้ท่านอย่างทุ่มเทจนสุดความสามารถ และนี่คือแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรปัจจุบันที่ไม่ได้หมายถึงการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมเท่านั้น แต่หมายถึงการพยายามดึงเอาความสามารถของพนักงานออกมาใช้ให้ได้มากที่สุดด้วย เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพนักงานและองค์กร อันเป็นแนวทางการสร้างรายได้ให้องค์กรโดยงานพัฒนาบุคลากร



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในหนังสือพิมพ์ ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 25-28 สิงหาคม พ.ศ. 2548



หาคนที่เหมาะสมไม่จำเป็นว่าดีที่สุด*

ในโลกของการแสวงหาและการคัดสรรคนให้เหมาะกับงาน เรามักจะได้ยินคำว่า

Put the right man in the right job.

ซึ่งคำพูดติดปากนี้ยังสะท้อนถึงกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนที่เหมาะกับองค์กรและมีนัยว่าคนที่เหมาะกับงานไม่จำเป็นต้องเป็นคนเก่งที่สุด แต่น่าจะเป็นคนที่เหมาะสมที่สุด

เมื่อหันมามองวิธีการสรรหาคัดเลือกพนักงานของแต่ละองค์กรที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ยังใช้การตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรจากการสัมภาษณ์เป็นหลัก และเป็นการสัมภาษณ์โดยบุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้สมัครเท่านั้น ซึ่งการสัมภาษณ์ภายในเวลาไม่กี่นาทีทำให้เกิดช่องว่างของความผิดพลาดขึ้นได้ จึงมีการนำเสนอถึงการคัดเลือกคนตามแนวทางการบริหารคนโดยใช้ Competency ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการให้มีตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

ดังนั้นจึงเกิดคำถามตามมาว่าจะทำอย่างไรที่ผู้สัมภาษณ์จะสามารถค้นหา Competency ของผู้สมัครได้ ในเมื่อ Competency ไม่ใช่สิ่งที่เรามองเห็นได้เด่นชัดในบางเรื่อง ต่างจาก Competency ที่เห็นชัดเจน เช่น



50 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ อัครบวร

ความรู้และทักษะ ซึ่งเราจะรู้ว่าคุณมีความรู้หรือทำได้จากการศึกษา พิจารณา ทักษะอาจดูได้จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา แต่ Competency ไม่ใช่ เป็นเพียงความรู้และทักษะเท่านั้น หากแต่รวมถึง ทักษะคิดในการทำงาน แรง จูงใจ การรับรู้ตนเอง บทบาททางสังคม บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ที่ยาก แก่การที่จะมองเห็นหรือตรวจสอบได้ในเวลาที่จำกัด

ดังนั้นการสัมภาษณ์แบบ Competency จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ เน้นการค้นหาพฤติกรรมของผู้สมัครในอดีตมากกว่าสิ่งอื่นใด ด้วยความ เชื่อที่ว่าพฤติกรรมในอดีตเท่านั้นที่สามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ (Past Experience can Predict Future) ดังนั้นการสัมภาษณ์เพื่อค้นหา Competency ผู้ทำการสัมภาษณ์จึงต้องพยายามถามเจาะลึกลงไป ที่ พฤติกรรมเดิมที่ผู้สมัครเคยมีในที่ทำงานเก่า หรือมีในระหว่างเรียน

การสัมภาษณ์นี้มีเทคนิคและรายละเอียดถึง 5 ประการ แต่ในที่นี้ขอ สรุปเพียงว่า การสัมภาษณ์นั้นจะเลือกเอา Competency โดยเฉพาะตัวที่ พัฒนาศักยภาพด้วยการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ในระยะสั้น แต่เป็นคุณลักษณะ ที่ติดตัวมานาน พัฒนาขึ้นมาโดยผ่านการเลี้ยงดูอบรมมาตั้งแต่เด็ก เช่น ภาวะ ความเป็นผู้นำ การกล้าแสดงออก การแก้ปัญหาตัดสินใจ ซึ่ง Competency เหล่านี้แม้ว่าเราจะรับผู้สมัครเข้ามาแล้ว วางแผนให้ไปเรียนในภายหลัง แต่ ต้องยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เราพัฒนาได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ละคนจะมีขีด จำกัดในการพัฒนา Competency ประเภทนี้ คือพัฒนาแล้วอาจดีขึ้นแต่ ไม่สามารถทำให้เป็นเลิศได้

ดังนั้นในการสัมภาษณ์ผู้สมัครพยายามถามถึงเรื่องราวในอดีต เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครได้เคยแสดง Competency ดังกล่าวหรือไม่ เช่น สมัยที่เรียนนั้นเคยทำกิจกรรมอะไร แล้วรับหน้าที่ใดในการทำกิจกรรมนั้น เพื่อหาภาวะความเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นทีม เมื่อเปิดให้ผู้สมัครเล่า เรื่องแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจใช้การถามเชิงประเมินและเปรียบเทียบเพื่อให้ผู้ สมัครเล่าว่าพฤติกรรมที่เคยแสดงออกไปนั้น ได้รับการยอมรับจากคนรอบ ข้างมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานโดยตรงและบุคลากรจาก



ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์อาจไม่สามารถคัดผู้สมัครที่เข้ามาทำงานแล้วสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ ในบางครั้งผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเมื่อเข้ามาทำงานแล้วอาจทำงานเข้ากันได้ดีกับหัวหน้าเท่านั้น แต่ไม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ หรือลูกน้องของเขาได้ และเมื่อพิจารณาเวลาที่บุคคลเหล่านี้ใช้ในการทำงานต่อวัน จะพบว่าเขาใช้เวลาทำงานกับหัวหน้าเพียงไม่กี่ชั่วโมงต่อวันแต่ใช้เวลาส่วนใหญ่กับเพื่อนร่วมงาน และลูกน้องมากกว่า ด้วยระบบและธรรมเนียมปฏิบัติที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน และ/หรือลูกน้องเข้าร่วมในกระบวนการคัดเลือก

จากประสบการณ์เมื่อครั้งเรียนที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา ได้รับฟังจากเพื่อนๆ ที่สมัครงานที่นั่นหลายคนมาเล่าให้ฟังถึงกระบวนการคัดเลือกว่า เมื่อผ่านขั้นตอนของการสัมภาษณ์โดยฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานแล้ว ผู้สมัครจะต้องเข้าพบพูดคุยกับคนที่จะเป็นเพื่อนร่วมงานในอนาคตอีกหนึ่งรอบ และเข้าพบปะพูดคุยกับผู้ที่จะเป็นลูกน้อง การคุยสองรอบนี้ไม่ใช่การสัมภาษณ์ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งผู้สมัคร และผู้ที่จะต้องร่วมงานในอนาคตได้พบกัน ซึ่งหลังจากนั้นหัวหน้างานจะเรียกขอความเห็นจากคนทั้งสองกลุ่มเพื่อให้ยืนยันการคัดเลือก วิธีการคัดเลือกนี้ไม่ต่างจากแนวความคิดการประเมิน 360 องศา ที่เรานำมาใช้ในการพัฒนา Competency คือให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลคนนั้นได้ร่วมประเมิน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า เพื่อนร่วมงานในและนอกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ลูกน้อง และอาจรวมถึงลูกค้า คู่ค้าที่มาติดต่อด้วย

วิธีการคัดเลือกแบบนี้ตรงกับแนวทางการประเมิน (Evaluation) ที่เราพยายามลดความเป็นอัตตา (Subjective) ของผู้คัดเลือกโดยการใช้ผู้คัดเลือกหลายคน (Multi-raters) หรือใช้หลายวิธีการ (Multi-techniques) มายืนยันการคัดเลือก ดังเช่นบางองค์กรใช้ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) เข้ามาช่วย วิธีการคัดเลือกแบบนี้นอกจากลดความเป็นอัตตาแล้วยังเพิ่มค่าความเที่ยง (Validity) ได้อย่างดีอีกด้วย

มีบางองค์กรได้ทำการคัดเลือกตามแนวทาง 360 องศาอย่างไม่เป็น



52 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๙๙ ๒๕๕๙ อัครบวร

ทางการ หรือทำเฉพาะบางหน่วยงานไม่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งถ้าใช้วิธีการคัดเลือกแบบนี้ในตำแหน่งที่สำคัญ ก็คงบอกได้ว่า การบริหารแบบไทยสามารถตอบรับกับกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา หรือ การประเมินอย่างรอบตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแค่ไหนเพียงไร



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 22-25 กันยายน พ.ศ.2548



ไม่มีซูเปอร์แมนในบริษัทชั้นนำ “No Superman in Leading Company” *

เมื่อวันก่อนไปอบรมผู้บริหารด้านการขายของบริษัทแห่งหนึ่ง กรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นชาวต่างชาติของบริษัทให้ความสำคัญกับการอบรมครั้งนี้มาก ท่านได้กล่าวถึงความคาดหวังของท่านในการบริหารงานของบริษัท โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ของบริษัทซึ่งก็แตกต่างจากองค์กรต่างๆ ไป คือ “ต้องการเป็นผู้นำ” (Leading Company) ในธุรกิจที่ตนเองอยู่ ดิฉันเลยอดไม่ได้ขอให้ท่านช่วยเจาะจงว่า ความหมายที่ว่าเป็นผู้นำนั้นหมายถึงอย่างไร เพื่อให้พนักงานของท่านได้ทราบตรงกัน และประเมินได้ว่าปัจจุบันบริษัทอยู่ห่างไกลจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ได้บอกว่าปีที่ต้องการไปถึง และไม่ได้ตีความออกมาเป็นตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นอาจเป็นวิสัยทัศน์ตลอดกาล (Forever Vision) ที่อาจไม่มีวันไปถึง พนักงานอาจรับทราบว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร แต่ไม่อาจทราบได้ว่าผู้บริหารหมายถึงอะไร



54 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๖๖ จ.ร.ป.ร. ๑๙๖๖

จะรู้ได้อย่างไรว่าเราได้ทำงานเพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์นั้นหรือไม่ ดังนั้นการกล่าวถึงวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารควรกำหนดให้ชัดเจนว่า ต้องการให้ไปถึงตามวิสัยทัศน์เมื่อไร โดยกำหนดปีของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน และกำหนดตัวชี้วัดให้กับวิสัยทัศน์นั้นๆ ด้วย เช่น เมื่อบอกว่าจะเป็นผู้นำ ควรบอกต่อว่า จะดูจากยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด หรือจากรางวัลที่ได้รับ เป็นต้น ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นกับธุรกิจและข้อมูลของคู่แข่งจะอำนวยความสะดวก

ท่านกรรมการผู้จัดการของบริษัทท่านรับฟังแล้วเขียนเสริมลงใน slide ที่ท่านเตรียมมาทันทีที่ท่านกล่าวเสริมถึง 3 ตัวชี้วัดเพื่อให้ทราบว่า “ต้องการเป็นผู้นำ” นั้นบริษัทหมายถึงการขยายฐานะจากการเป็นที่ 5 ในธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ขึ้นไปเป็นหนึ่งในสามของบริษัทชั้นนำ (Being a top-three company) ภายในปีหน้า สิ่งนี้อาจทำให้ผู้บริหารการขายหลายคนในที่นั้นหายใจทั่วท้องขึ้นว่านายไม่ได้คาดหวังมากจนเกินไป นอกจากนี้ กรรมการผู้จัดการ ท่านนี้กล่าวถึงตัวชี้วัดอีกสองตัวที่สำคัญที่อยากให้ผู้เข้าอบรมนั้นได้รับทราบตรงกันว่าเป็นส่วนเสริมของความเป็นผู้นำ คือ จำนวนการสูญเสียลูกค้าเก่า และการมีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดในสินค้ากลุ่มหนึ่งของบริษัท

นอกจากท่าน กรรมการผู้จัดการ จะกล่าวถึงวิสัยทัศน์แล้วท่านยังกล่าวถึงความต้องการเรื่องคุณลักษณะของคนในบริษัทของท่านว่า “No Superman” คือ ท่านไม่คาดหวังที่จะมีแค่คนเก่งเพียงคนเดียวในบริษัท แต่ท่านอยากให้คนในบริษัทมีคุณค่าบางประการที่สำคัญ คือ มีความผูกพันกับงาน (Commitment to Work) มีความเชื่อถือได้และซื่อสัตย์ (Integrity & Honesty) มีความเป็นมืออาชีพและมีความตั้งใจในการทำงาน (Professional & Ambitious) และเปิดใจให้กับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Openness to Learn & Change)

ส่วนตัวแล้วดิฉันชอบที่ท่านกล่าวถึง No Superman Expected สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นความต้องการการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจไม่แปลกอะไรหากการกล่าวนี้เป็นกรกล่าวกับพนักงานกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร แต่เมื่อกล่าวเรื่องนี้กับพนักงานที่เป็นบุคลากรทางด้านการขายแล้วหลายท่านคงทราบว่า



บางองค์การให้ความสำคัญกับคนที่ เป็น Superman ซึ่งมักเป็นคนที่ทำ ยอดขายได้สูงๆ แต่ท่านกรรมการผู้จัดการ ของบริษัทนี้ต้องการให้บุคลากร กลุ่มนี้ช่วยกันทำงานขายมากกว่า โดยท่านสัญญาว่าผลตอบแทนก็จะมี การจ่ายแตกต่างกันตามผลงานส่วนบุคคล ผลงานของทีม และผลงานขององค์การ การกำหนดสัดส่วนนี้ก็จะจัดให้เหมาะสม

การจ่ายผลตอบแทนดังกล่าวข้างต้นอาจเป็นคำยืนยันที่ดีกว่าการพูด เพียงว่าให้พนักงานทำงานเป็นทีม แล้วกลับจ่ายผลตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกัน การสื่อสารเช่นนั้นคงไม่ทำให้เกิดทีมในองค์การได้ นี่แสดงให้เห็นว่า แนวทางการบริหารจัดการที่สื่อคำพูดของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน

ท่านกรรมการผู้จัดการ ได้กล่าวไว้อย่างน่าประทับใจอีกตอนหนึ่ง ว่าการทำงานเป็นทีมท่านเปรียบกับการเล่นฟุตบอลที่เราอาจไม่จำเป็นต้อง ชอบบุคคลที่เล่นในทีม แต่ขอให้ดูที่ลูกบอลแล้วทำหน้าที่ของตนเอง คือ ยิงลูกบอลให้เข้าประตู ท่านใช้คำว่า “Look at the Ball, not at the man” ผู้ปฏิบัติงานควรยึดถือตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วจัดการทำให้สำเร็จ ไม่จำเป็นต้องชอบคนที่ทำงานร่วมมากนักแต่ขอให้ทำงานร่วมกันได้ผลงาน เป็นใช้ได้

ความคาดหวังที่ผู้บริหารท่านนี้ให้ในการเปิดการอบรมทำให้ผู้เข้าร่วม อบรมวันนั้นรู้สึกถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการ สื่อสารในองค์การอย่างมาก หลายคนในที่นั้นบอกกับดิฉันว่าเพิ่งรู้ใจนาย มากที่สุดก็วันนี้เอง และนี่คงเป็นหนึ่งในตัวอย่างหนึ่งของการพัฒนา บุคลากรที่ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ แสดงความ ชัดเจนของสิ่งที่ตนคาดหวังไว้ทั้งผลการปฏิบัติงานขององค์การและ พนักงาน



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 3-5 มกราคม พ.ศ.2548



ขีดความสามารถ (Competency) ใช้หลักเก่าในขบวนการใหม่หรือไม่





Competency คืออะไรกันเน่ *

ในประเทศไทยมีการกล่าวถึงคำว่า Competency กันมากในช่วง 5-6 ปีมานี้ ซึ่งจริงๆ แล้วเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่และได้มีการศึกษามากว่า 50 ปี ในสหรัฐอเมริกา ดูได้จากหนังสือที่เขียนโดย Orin B. Graff & Calvin M. Street 2 อาจารย์จาก Tennessee เมื่อปี ค.ศ. 1956 ท่านใช้คำว่า Competency Pattern มากำหนดคุณสมบัติของคนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ผ่านมา Competency มีคำแปลภาษาไทยที่แตกต่างกันตั้งแต่แปลว่า ความสามารถ ขีดความสามารถ สมรรถนะ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แต่ความหมายของคำๆ นี้ คืออะไรกันแน่

Competency ต่างจาก Competence หรือไม่?

เปิดหาคำว่า Competency ใน Dictionary หลายๆ เล่มจะพบแต่
คำว่า Competence มากกว่า

คำว่า Competence จากพจนานุกรมภาษาไทยจะพบว่าคำๆ นี้เป็น คำคุณศัพท์ หมายถึง มีความสามารถ ซึ่งสะท้อนความชำนาญ ประสบการณ์



58 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

และคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่นๆ เพียงพอในการทำงาน Longman Dictionary และ Oxford Dictionary ให้ความหมาย Competence เป็นทั้งคำคุณศัพท์ และคำนาม หมายถึง การมีความสามารถ หรือความรู้เพียงพอที่จะทำงานได้ตามมาตรฐาน (Satisfaction standard) แต่อาจไม่ทำให้ถึงกับดีกว่ามาตรฐาน (Not especially good, not excellent)

การนิยาม Competency เช่นนี้มองว่าตรงกับแนวทาง Competency ในประเทศอังกฤษมากกว่าสหรัฐอเมริกา เพราะทางอังกฤษ รวมถึงประเทศในยุโรปใช้ Competency เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้านความสามารถในการทำงานของคนที่ทำงานด้านอาชีวศึกษา (NVQ: National Vocational Qualification) ส่วนนิยาม Competency ในสหรัฐอเมริกาที่ David McClelland ให้ไว้ในปี 1973 นั้นมาจากการศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior Employees) ซึ่ง Competency ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ อุปนิสัย (Trait) บทบาททางสังคม (Social role) การรับรู้ตนเอง (Self image) และแรงจูงใจ (Motive)

ดังนั้นคงตอบได้ว่า Competency และ Competence มีความหมายเช่นเดียวกันได้ตามแนวทางการศึกษาของอังกฤษและประเทศในกลุ่มยุโรป แต่แตกต่างกันในนิยามของสหรัฐอเมริกาที่กำหนดว่า Competency หมายถึงคุณลักษณะที่เป็นเลิศ ไม่ใช่แค่คุณลักษณะมาตรฐานธรรมดา

Competency คือ Ability หรือ Capability กันแน่

Ability และ Capability มีความหมายแตกต่างกันทั้งในภาษาไทย และภาษาอังกฤษ คำว่า Ability แปลเป็นไทยว่า ความสามารถ ซึ่งมีความหมายกว้างมาก ส่วน Capability แปลว่า ประสิทธิภาพ, สมรรถภาพ, สมรรถนะ, และปริมาณบรรจุ ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษแปลคำ 2 คำนี้ยังแตกต่างกันอย่างชัดเจน คำทั้งคู่เป็นคำนาม Ability หมายถึง ความสามารถทางร่างกาย จิตใจ (Mental skill or physical power) ที่ทำให้ทำงานบางอย่างได้ ส่วน Capability เป็นความสามารถที่มาจากธรรมชาติ



(Natural ability) หรือเป็นความสามารถที่ติดมากับสิ่งๆ นั้นที่ทำให้คนๆ นั้น หรือสิ่งๆ นั้นสามารถทำงานได้ เช่น พนักงานคนนี้มีความสามารถทางด้าน ภาษาดี ซึ่งไม่ใช่ทุกคนจะมีความสามารถด้านนี้ แต่ละคนอาจมีความ สามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแตกต่างกัน และมีข้อจำกัดในแต่ละเรื่อง ที่แตกต่างกันด้วย จะ ผิดคน อบรมเท่าไรความสามารถในความหมายของ Capability ก็จะไม่เปลี่ยนไปมาก เป็นข้อจำกัดของคนๆ นั้น ที่เราชอบพูด กันว่ามี Cap ในการพัฒนา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นคงยอมรับได้ว่า Competency หาก นิยามตาม David McClelland แล้วมีบางส่วนที่อาศัยความสามารถของ คนที่ติดตัวคนๆ นั้นมา เช่น อุปนิสัย และแรงจูงใจ แต่การกำหนด Competency โดยทั่วไปเราสามารถใช้ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ เมื่อ มองนิยาม Competency โดย Scott Parry (1998) พบว่า Competency จะต้องสามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาได้ ซึ่งนิยามนี้ใกล้เคียงกับคำว่ าทักษะ หรือ Skill มากที่สุด ดังนั้น Competency ต่างจาก Capability อย่างแน่นอน แต่การมี Competency นั้นแน่นอนทำให้เกิด Ability หรือความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Competency เหมือนกันหรือต่างจาก Characteristic?

Characteristic หมายถึง ลักษณะเฉพาะ หรือลักษณะพิเศษ ในนิยาม Competency ของ David McClelland (1973) และ David D. Dubois & William J Rothwell (2004) ใช้คำๆ นี้อธิบายความหมาย ของ Competency ว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้คนๆ นั้นประสบความสำเร็จในการทำงาน

William J Rothwell ซึ่งมาบรรยายเรื่อง Competency ในเมือง ไทยช่วง 2 ปีที่ผ่านมาท่านก็ได้กล่าวว่า Competency มี 2 ส่วนหลัก ส่วนแรกมองว่า Competency หมายถึงความรู้ ทักษะ เท่านั้น ส่วนอีก ส่วนหนึ่ง Competency หมายถึงคุณลักษณะที่สนับสนุนการทำงาน



60 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ซึ่งสำนักคิดนี้รวมความของสำนักแรกบวกกับระดับแรงจูงใจ และ บุคลิกลักษณะของคนด้วย ซึ่ง Rothwell มักจะย้ำอยู่เสมอว่าการกำหนด Competency ต้องดูที่คนทำงานไม่ใช่งานที่คนๆนั้นทำ

ดังนั้นก่อนที่จะมีการได้ก็ตามต้องการใช้ Competency เพื่อการบริหารงานบุคคลของตานั้น ควรมั่นใจว่าคนในองค์กรเข้าใจคำๆ นี้ตรงกันก่อนเพราะฉะนั้นจะนำมาซึ่งการค้นหาและการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน เช่น หากท่านยึดแนวทางตามสำนักคิดที่สองท่านจะไม่นำคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) มากำหนด Competency ของพนักงาน ในบริษัท แต่จะต้องค้นหาพนักงานที่ทำงานเป็นเลิศในงานนั้นมาเป็นต้นแบบของ Competency



* เอกสารประกอบการสอนวิชา ทม. 722. การบริหารขีดความสามารถและผลงาน



หลุมพรางขีดความสามารถ* (Competency Pitfalls)

ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาได้มีคำถามของนักศึกษาและผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สอบถามผู้เขียน ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลักตำราหาความหมายของคำว่า Competency แทบจะไม่ทัน และเกิดภาวะขัดสนเรื่องข้อมูลในการจัดทำและพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency บ้างก็สรุปว่าเรื่องนี้เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่เป็นการทำตามกระแส “มาแล้วเดี๋ยวก็คงไป” แต่จากการสำรวจองค์การในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 64 ราย (จริยา รวิสุวรรณ และ อัจฉรา โฉมเฉลา, 2547) พบว่า Competency เป็นเครื่องมือหนึ่งในห้าเครื่องมือที่กำลังเป็นที่สนใจมากที่สุดในปัจจุบันและในอนาคต (ปีพ.ศ. 2550)

หากศึกษาเรื่อง Competency อย่างลึกซึ้งแล้ว จะทราบว่างานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะเปลี่ยนไปอย่างมากมาจากการนำ Competency มาใช้ เช่น การเขียน Job Description ไม่ใช่เรื่องจำเป็นอีกต่อไป (Dubois & Rothwell, 2004) การกำหนด Job Qualification เรื่องการศึกษาและประสบการณ์ในการรับสมัครงานอาจไม่ได้ผลในการหาคนในยุคปัจจุบัน การพัฒนาคนโดยหาความต้องการการฝึกอบรม (Training Need)



62 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๖๖ จีรประภา อัครบวร

อาจไม่ใช่วิธีการพัฒนาคนที่เหมาะสมนัก การจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับ
ประสิทธิภาพ และผลงานอาจไม่เพียงพอกับการรักษาบุคลากรในองค์กร
เป็นต้น

ผู้เขียนเห็นปัญหาและความต้องการที่เกิดขึ้นจากการนำ Competency
ไปใช้ในองค์กร โดยเฉพาะใช้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องยอมรับว่า
แนวคิดเรื่อง Competency เองก็มีอยู่มากมาย นักวิชาการต่างประเทศ
แต่ละกลุ่มต่างมีมุมมองเรื่อง Competency แตกต่างกันกลุ่มนักวิชาการ
ในสหรัฐอเมริกา และในอังกฤษก็มีนิยามแตกต่างกัน ชื่อ Competency
ในภาษาไทยยังมีการแปลที่แตกต่างกัน เช่น สมรรถนะ ชีตความสามารถ
คุณสมบัติที่พึงประสงค์ ความสามารถ ความเก่งกาจ สมรรถภาพ เป็นต้น
ส่วนการจะสรุปว่าแนวคิดแบบใดถูกหรือผิดคงเป็นเรื่องที่ต้องมีการ
อภิปรายกันเป็นกรณีไป แต่วัตถุประสงค์ของเอกสารชิ้นนี้ คือ เพื่อช่วยให้ผู้
ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดความเข้าใจเรื่อง Competency และ
สามารถนำมาใช้ในการเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรในองค์กร หรือที่เราเรียก
ว่าการเพิ่มทุนมนุษย์ (Human Capital)

การนำเสนอครั้งนี้มุ่งเรื่องที่มีเป็นหลุมพรางหรือความเข้าใจที่คลาด
เคลื่อนของผู้ที่นำ Competency ไปใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์

1. Core Competency เป็นของใคร ขององค์กรหรือของบุคลากรในองค์กร

Core Competency เป็นคำที่ใช้เรียก Competency หลักใน
บริบท (Context) ที่แตกต่างกัน Core Competency อาจเป็นได้ทั้ง
Competency ขององค์กรและบุคลากรในองค์กร ซึ่ง Competency ของ
ทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

Organizational Core Competency คือ คุณลักษณะที่องค์กร
ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีขีดความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กร
ต้องการ เช่น ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



Core Competency ขององค์กรถูกกำหนดจากการทำ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

Employee Core Competency คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการซึ่ง Core Competency ของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจาก Organizational Core Competency ตัวอย่างเช่น องค์กรมี Core Competency คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Employee Core Competency ที่ควรเป็นคือ Developing Self and Others, Teamwork, Achievement Orientation เป็นต้น

ดังนั้น Core Competency จึงมีสองนัยที่มีความแตกต่างกัน ตามบริบทขององค์กรหรือของบุคลากร อย่างไรก็ตาม Core Competency ทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

2. นิยาม Competency เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือความคาดหวังสูงสุด

ความหมายของคำว่า Competency หากจะแบ่งกันอย่างหยาบๆ สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ British Approach และ American Approach (Fletcher, 1992 in Jo Boon, AHRD 2002)

จะเห็นได้ว่าการทำความเข้าใจเรื่องนี้อย่างถ่องแท้จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก Competency อาจหมายถึง Competency ของบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน หรือ Competency ของบุคลากรที่เก่งก็ได้ ทั้งสองแนวคิดมีผลต่อการนำไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน

ในประเทศไทยเองมีการรับแนวคิด Competency มาตรฐานหรือ British Approach นี้มาใช้ เช่น การกำหนด Competency ตามวิชาชีพ



64 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐

ตารางที่ 1: เปรียบเทียบความหมายของ Competency

	British Approach	American Approach
จุดประสงค์	ประเมินเพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากรผู้นั้น	เพื่อพัฒนา Competency ให้กับบุคลากร
กระบวนการ	กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้นๆ	พรรณนาพฤติกรรมที่เก่งเพื่อกำหนดเป็น Competency
ขอบเขต	Competency เป็นการกำหนดเฉพาะงาน และเป็นไปตามวิชาชีพ	Competency เป็นการกำหนดเฉพาะและแตกต่างกันตามองค์กร

ต่างๆ ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสภาอุตสาหกรรม ซึ่งการกำหนด Competency เช่นนี้มีวัตถุประสงค์หลายประการ คือ

1) เพื่อให้เกิดการรับรองความสามารถของบุคลากรในวิชาชีพนั้นๆ ไม่ใช่จบการศึกษาจากสถานศึกษาใดก็จะสรุปว่ามี Competency ตามตัวหรือใบปริญญานั้นๆ คงไม่ได้ แต่การกำหนด Competency แล้วทำการทดสอบ Competency ของผู้จบการศึกษา ทำให้องค์กรในภาคธุรกิจสามารถเลือกจ้างบุคลากรที่สามารถทำงานได้ตาม Competency ที่ต้องการมากกว่าได้บุคลากรที่มีคุณวุฒิสูง จบจากสถานศึกษามีชื่อเสียง แต่อาจไม่สามารถทำงานตามที่ต้องการได้

2) ใช้กำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรตาม Competency ดังเช่นบุคลากรบางคนทำงานตั้งแต่จบประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น (ปวช.) วันนี้มีประสบการณ์งาน 10 ปี อาจมีความสามารถในการทำงานเทียบเท่าวิศวกรแต่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมๆ คือ “จ่ายตามจบ” ไม่ได้จ่ายตามความสามารถ ทำให้วันนี้้องค์การอาจจ่ายค่าตอบแทนไม่สูงก็ต่ำกว่าที่ควรจะเป็นได้ การจ่ายตาม Competency จึงช่วยทำให้องค์กรสามารถจูงใจ



บุคลากรที่ดีมีความสามารถทำงานกับองค์กรได้นานๆ

3) ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพนั้นๆ ตามระดับ Competency ตัวอย่างการกำหนดให้ช่างกลึงต้องมีความสามารถทำอะไรได้บ้างใน Competency ระดับที่ 1 ซึ่งแน่นอนต้องมีความรู้ ทักษะ พฤติกรรมแตกต่างจาก Competency ของช่างกลึงระดับที่ 2

Competency ในแนว American Approach มีการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน เนื่องจากวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรมากกว่าสิ่งอื่นใด ซึ่งในที่นี้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปในเชิงกลยุทธ์ คือพัฒนาตามแนวทางที่องค์กรต้องการเป็น ดังนั้น Competency ในแนวทางนี้จึงเป็น Competency ที่ไม่สามารถลอกเลียนกันได้ แต่ละองค์กรต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกันเนื่องจากองค์กรเองก็มี Competency หรือมี Organization Competency ที่แตกต่างกัน คงเป็นไปได้ที่วันนี้เราจะสร้างหรือพัฒนาคนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เองให้เป็นแบบคนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งวัฒนธรรม การบริหารจัดการของสองมหาวิทยาลัยนี้แตกต่างกัน แม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการศึกษาเช่นเดียวกัน แต่คุณลักษณะขององค์กรทั้งสองมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหมายถึงคนในองค์กรที่ต้องการความแตกต่างกันด้วย

David McClelland ได้ทำงานวิจัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันจึงมีผลงานแตกต่างกัน McClelland จึงแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Exemplary Performer) ออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ (Regular Performer) แล้วทำการศึกษาว่าบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีการทำงานที่ต่างกันอย่างไร ผลจากงานวิจัยทำให้ McClelland สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีสิ่งที่เรียกว่า Competency ดังนั้นนิยาม Competency ในความหมายของ McClelland จนกลายเป็น American Approach คือคุณลักษณะที่ดีที่บุคลากรพึงมีในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะนี้จึงไม่ใช่คุณลักษณะทั่วไป แต่เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรคนนั้นทำงานโดดเด่นกว่าคนอื่น



พ.ศ. ๒๕๖๕

3. หา Competency จากบุคลากรทั่วๆ ไป

หากยึดตาม British Approach การหา Competency สามารถกำหนดจากบุคลากรทั่วๆ ไปที่ทำงาน เพราะเป็นการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรตามวิชาชีพที่ทำ แต่หากยึดตาม American Approach การหา Competency ต้องเป็นการหาจากบุคลากรที่ทำงานดีที่สุดในงานนั้นๆ เพื่อนำมาเป็นต้นแบบของการพัฒนา Competency ของคนในตำแหน่งนั้น

จะเห็นได้ว่าการพัฒนา Competency ตามแนว American นั้นเป็นการพัฒนา Competency ตามบริบทของแต่ละองค์กรโดยเฉพาะ Competency ที่ใช้ได้ดีกับการทำงานในองค์กรหรืองานในตำแหน่งหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ในการทำงานกับอีกองค์กรหรือตำแหน่งงานอีกตำแหน่งเช่น Competency ของคนที่ทำงานเป็นพนักงานขายของบริษัทประกันชีวิตจะต้องมี Competency แตกต่างกับพนักงานขายบริษัทรถยนต์ เช่นพนักงานขายประกันอาจต้องมี Competency-Product Knowledge มาก เพราะข้อมูลเกี่ยวกับกรมธรรม์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจของลูกค้า แต่พนักงานขายรถยนต์ Competency ตัวนี้อาจจำเป็นแต่ไม่มากเท่า เพราะลูกค้าส่วนใหญ่เลือกรถยนต์จากยี่ห้อ และรูปร่างหน้าตาของรถยนต์ ลูกค้าส่วนใหญ่ (โดยเฉพาะสุภาพสตรี) ซื้อรถยนต์โดยไม่ทราบด้วยซ้ำว่ารถยนต์

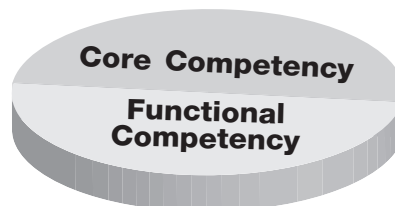


มีสมรรถนะเช่นไร เบรคเป็นแบบไหน เครื่องมีกี่สูบ แต่พนักงานขายรถยนต์ต้องมีความเอาใจใส่ในลูกค้าอย่างมาก คือมี Competency-Customer Focus สามารถพูดคุยในเรื่องที่ลูกค้าสนใจ

ดังนั้นก่อนที่จะกำหนด Competency ตามแนว American Approach นี้ต้องทำการสังเกต และทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในตำแหน่งงานดังกล่าว จึงจะสามารถหา Competency ในตำแหน่งงานในบริบทขององค์กรนั้นได้ ซึ่งต่างจากการกำหนด Competency ตามแนว British Approach ที่สามารถหาได้จากผู้ปฏิบัติงานทั่วไป และในบทความชิ้นนี้ได้นำเสนอวิธีการพัฒนา Competency ตามแนว American Approach

4. Competency Model ต้องเป็น Core Competency หรือ Functional Competency เท่านั้น

Competency Model เป็นการกำหนดกลุ่มของ Competency ที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง การกำหนด Competency Model อาจแตกต่างกันไปตามแต่บริบทขององค์กร เช่น บางองค์กรอาจมีเพียง Core Competency เป็น Competency ที่ทุกคนในองค์กรพึงมี และ Functional Competency เป็น Competency ที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน

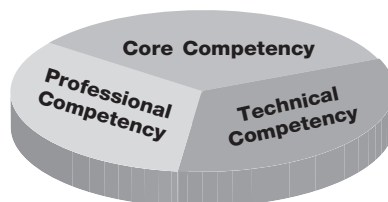




68 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จีรประภา อัครบวร

แต่ละองค์กรสามารถกำหนด Competency Model แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะงานในองค์กรนั้นๆ เช่น Standard Charter Nakhonton Bank กำหนด Competency Model ประกอบด้วย Competency 4 กลุ่ม คือ Core Competency, Product Competency, Regulation Competency, และ Technical Competency ส่วน TRUE แบ่ง Competency Model เป็น 3 ส่วน คือ Core Competency, Role-Specific Competency, และ Functional Competency



โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (พศ. ดร. จีรประภา อัครบวร และ พศ. ดร. กัลยาณี คุณมี, 2547) กำหนด Competency Model ประกอบด้วย Core Competency และ Functional Competency โดยแบ่ง Functional Competency ออกเป็น 2 ส่วน คือ Professional Competency (หรือ Management Competency) และ Technical Competency เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่งจะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นการบริหารจัดการกับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการแบ่ง Functional Competency เป็น 2 ส่วนเช่นนี้จะทำให้การจัดวาง Competency Profile ย่างขึ้นและการจัดการในงานทรัพยากรมนุษย์บางกรณีมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น งานฝึกอบรม งานวางแผนสายอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหาคัดเลือก เป็นต้น เพราะผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถให้ความสำคัญกับ Competency สองกลุ่มนี้ต่างกันตามแต่กรณี



ดังนั้นการกำหนด Competency Model จึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การกำหนดจะให้ Competency Model มีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้น กับลักษณะงานขององค์กรนั้นๆ และขึ้นกับความต้องการนำ Competency ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

5. จำนวน Competency ยิ่งมากยิ่งดี

Competency ควรจะมีจำนวนเท่าใดในแต่ละตำแหน่งนั้นเป็นคำถาม ยอดนิยม เนื่องจาก Competency เป็นคุณสมบัติที่ดีทั้งสิ้น ดังนั้นการ พิจารณา Competency แต่ละตัวจึงสามารถนำมากำหนดเป็น Competency ของแต่ละตำแหน่งได้เกือบทั้งสิ้น ในทางปฏิบัตินั้นการที่มีจำนวน Competency มากจนเกินไป สิ่งที่เกิดขึ้น คือ ผู้ปฏิบัติอาจสูญเสียการให้ ความสำคัญกับ Competency ที่เราต้องการให้เกิดขึ้นจริงๆ หรือเป็น Competency ที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในงาน

Core Competency เป็นคุณลักษณะที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนมี การกำหนดว่าเรื่องใดควรเป็น Core Competency นอกจากจะศึกษาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า วัฒนธรรมองค์กร และสัมพันธภาพผู้บริหารแล้ว การกำหนด Core Competency ควรพิจารณาถึงความขาดแคลน Competency ตัวสำคัญด้วย (Gap Analysis) เพื่อให้ Competency ที่ ขาดนั้นได้รับการกำหนดเป็น Core Competency เช่น การหา Core Competency ของข้าราชการสาย ข และ ค สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ พบว่ามี Competency หลายตัวที่น่าจะกำหนดเป็น Core Competency แต่หลังจากพิจารณา Competency ที่บุคลากรส่วนใหญ่ขาด และมีความจำเป็นต้องการอย่างเร่งด่วนในการเตรียมพร้อม สถาบันฯในการออกนอกระบบ จึงทำให้สรุป Core Competency ออกมาเพียง 8 ตัว และเพื่อทำให้เกิดการจดจำได้โดยง่าย Core Competency ทั้ง 8 ตัวจึงถูกกำหนดและรวมกันเหลือเพียง Competency 4 ตัว คือ คำว่า NIDA:



70 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐

N-National & Stakeholder Awareness

I-Information System Management

D-Developing Self & Others and Teamwork

A-Achievement Orientation and Initiative

ในภาพรวม Competency ทั้งหมดต่อ 1 ตำแหน่งไม่ควรเกิน 15 ตัว เพราะถ้าจำแนก Competency ออกเป็น Core Competency แล้ว น่าจะมีประมาณ 5 -6 ตัว ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 10 ตัว คือ Functional Competency ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น Professional Competency และ Technical Competency อีกอย่างละ 10 ตัว ทั้งนี้ Competency ที่กำหนดให้ยึดหลัก 20/80 คือ ให้มี Competency จำนวนน้อยแต่มีความสำคัญมากพอที่จะมีผลต่องานมากที่สุด Competency ที่ เป็นความรู้ หรือความสามารถทั่วไป จะไม่ถูกนำมารวมในกรณีนี้

6. Competency ชุดเดียวใช้กับงานทรัพยากรมนุษย์ทุกงาน

เมื่อกำหนด Competency ตามตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้วในทางปฏิบัติได้มีผู้นำเอา Competency ชุดเดียวกันนี้ไปใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์หลายงานด้วยกัน เช่น ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ใช้ในการกำหนดกำลังคน ใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร หรืออาจนำไปใช้กับการกำหนดการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งการใช้ Competency ชุดเดียวกันนี้ในทุกๆ งานด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้การใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควรเนื่องจากการกำหนด Competency เพื่อใช้งานแต่ละเรื่องนั้นมีจุดมุ่งหมายในการเอาไปใช้ที่แตกต่างกัน ความยากง่ายของระดับ หรือ จำนวน Competency ที่นำไปใช้งานก็ไม่น่าจะเป็นชุดเดียวกัน

หนึ่งในตัวอย่างเช่น การกำหนด Competency เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ในทางปฏิบัติผู้ทำการสรรหา และคัดเลือกไม่อาจใช้เวลามากนักในการตัดสินใจเลือกผู้สมัคร ดังนั้นการใช้ Competency



ในการสรรหาคัดเลือกควรเป็นการนำ Competency ที่มีความจำเป็นจริงๆ และยากต่อการพัฒนามากำหนดเป็น Competency ที่ผู้ทำการคัดเลือก จะต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้ต้องยอมรับว่ามี Competency อยู่หลายตัว ที่ยากต่อการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม เช่น Competency-Risk Taking, Creative Thinking, Concern for Accuracy เป็นต้น ดังนั้นผู้คัดเลือกต้องทำการคัดเลือกบุคลากรที่มี Competency เหล่านั้นอยู่แล้ว อาจด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ หรือวิธีการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview ที่ใช้สถานการณ์ ในอดีตมองพฤติกรรมในอนาคต หรือใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ Behavioral Evidence Interview (BEI) ซึ่งใช้ในการมองภาวะในอดีตที่วิกฤตแล้ว บุคคลผู้นั้นจัดการ หรือประพฤติดังไร ซึ่ง Competency ชุดนี้จะต่างจาก Competency เพื่อใช้ในการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งต้องครอบคลุม Competency จำนวนมากไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม Competency ที่เป็นความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม ดังนั้นจำนวน Competency จึงมากกว่า การสรรหาและคัดเลือก

7. Competency-based Pay ควรจ่ายให้ทุกคนที่มี Competency เท่านั้น

Competency-based Pay เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เห็นบางองค์กรลุก ขึ้นมาจ่าย Competency ทั่วถึงกันหมด เช่น ประกาศให้พนักงานไป ทำการทดสอบภาษาอังกฤษถ้าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทางองค์กรก็จะจ่ายให้กับ Competency ภาษาอังกฤษนี้ทั้งที่พนักงานบางตำแหน่งร้อยวันพันปีไม่เคยใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานเลย การจ่ายค่า Competency เช่นนี้เป็น ความสูญเสียเปล่าขององค์กร (ยกเว้นกรณีที่ต้องการจ่ายเพื่อเป็นส่วนเพิ่มของค่าตอบแทนพนักงาน)

การจ่ายบนพื้นฐาน Competency นั้นควรเป็นการจ่ายตาม Competency ที่องค์กรมีความต้องการใช้ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น เช่น



72 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๖๕. จิรประภา อัครบวร

การจ่ายให้บุคลากรในตำแหน่งนักบินของกองทัพอากาศ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้สามารถที่จะขึ้นบินได้ทันทีเมื่อมีความต้องการ หรือจ่ายค่าความสามารถทางภาษาจีนให้กับเลขานุการที่ต้องติดต่องานในช่วงที่ผู้บริหารทำการขยายงานไปยังประเทศจีนในกรณีนี้หากองค์กรการไม่สำเร็จก็สามารถยุติการจ่ายค่า Competency ตัวนี้ได้ ซึ่งวิธีการเช่นนี้ทำให้การจ่ายผลตอบแทนอยู่บนพื้นฐานของ Competency ที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง และเกิดความเท่าเทียมกัน (Fairness)

8. ประเมิน Competency เหมือนกับประเมินพฤติกรรมธรรมชาติ

ในขณะนี้เห็นหลายองค์การมีการปรับเปลี่ยนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนพฤติกรรมมาเรียกเป็น Competency แล้ว แต่ทำการประเมินเหมือนเดิม คือให้ค่าคะแนนที่สูง (เช่น 5 คือ ดีมาก) เป็นค่าคะแนนที่ดีที่สุดที่ต้องการให้บุคลากรมีหรือเป็นทั้งที่การประเมินแบบ Competency จะเป็นการเทียบกันกับ Profile หรือ กรอบของ Competency ที่ได้มีการกำหนดระดับ Competency ไว้ตั้งแต่ต้น อันเป็นการกำหนดระดับ Competency จากความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้ลูกน้องของตนมีหรือเป็นดังเช่นคุณลักษณะที่กล่าวไว้ใน Competency ระดับนั้นๆ หรือเป็น Competency ที่กำหนดจากบุคลากรที่เป็นต้นแบบในตำแหน่งงานนั้น

การประเมินในรูปแบบ Competency เป็นการประเมินที่มีได้ต้องการให้ถึงระดับสูงสุดของตัวเลขใน Rating Scale เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคลระดับปฏิบัติการ ถูกกำหนดให้มี Competency เรื่องการทำงานเป็นที่อยู่ในระดับ 2 ดังนั้นในการประเมินหากบุคคลผู้นั้นสามารถแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Competency ในระดับดังกล่าวแล้วก็ต้องถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ใช่ว่าได้ Competency ระดับ 2 แล้วจะสู้บุคคลอีกคนหนึ่งในตำแหน่งงานเดียวกันที่ประเมิน Competency ตัวเดียวกันแล้วได้ระดับ 3 ซึ่งในกรณีหลังนี้อาจพิจารณาได้ว่าบุคคลผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้ว



9. Competency สามารถพัฒนาได้ ด้วยการฝึกอบรมเท่านั้น

การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนา Competency เท่านั้น ต้องยอมรับว่า Competency บางตัว เช่น Thinking skills, Achievement Orientation ยากในการใช้การฝึกอบรมมาพัฒนา เป็นที่ทราบกันดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนั้นทางจิตวิทยากล่าวว่ามีการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็ก หากเคยอ่านหนังสือ “กว่าจะถึงอนุบาลก็สายเสียแล้ว” จะทราบดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลถูกหล่อหลอมตั้งแต่อายุประมาณ 5 ขวบ หรือหากมีบุตรมากกว่า 1 คนจะทราบดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนั้นติดตัวบุคคลนั้นๆ มาตั้งแต่เกิด

ดังนั้นการที่จะพัฒนา Competency หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นอาจต้องใช้วิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน (Job Assignment) การกำหนด KPI (Key Performance Indicator) การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (Shadowing) เป็นต้น

การมอบหมายงานและการกำหนด KPI ดูเหมือนเป็นวิธีการที่ง่ายมากในการพัฒนาขีดความสามารถที่ผู้บริหารบางครั้งอาจหลงลืมไป เช่น อาจส่งลูกน้องไปเรียนวิธีการนำเสนอ (Presentation Skill) มาหลายหลักสูตรแล้วแต่ยังไม่สามารถทำได้ จริงแล้วผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ลูกน้องนำเสนองานแทนตนบ้างในบางกรณี ทำเช่นนี้ลูกน้องก็จะสามารถพัฒนา Competency ด้านนี้ได้เอง หรือ การที่ลูกน้องไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็อาจตั้ง KPI ให้ลูกน้องต้องมีการนำเสนอวิธีการปรับปรุงงานอย่างน้อย 2 งานในรอบประเมิน เท่านั้นก็สามารถพัฒนา Competency ลูกน้องได้

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินโดยบุคลากรที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) กับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นเป็นผู้ประเมิน วิธีการประเมินแบบ 360 องศา มีการวิจัยมากมายในหลายประเทศ จนมีข้อสรุปแล้วในปัจจุบันว่าการประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้ดีในการพัฒนา



74 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

เท่านั้น (งานวิจัยในการประชุม Academy of Human Resource Development in Asia ปี 2001) โดยเฉพาะการพัฒนา Competency คือทำให้บุคคลในตำแหน่งนั้นรับรู้ตนเองมากขึ้นว่าบุคคลรอบข้างมีการรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลของตนอย่างไร ทำให้บุคคลที่รับการประเมินนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้

ส่วนการติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (Shadowing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถขอให้บุคคลที่ต้องการได้รับการพัฒนาไปร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานดี การทำงานด้วยกันเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานได้ จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม วิธีนี้จึงเป็นอีกหนึ่งวิธีการพัฒนา Competency

ด้วยพื้นที่ที่จำกัดหลุมพรางทั้งเก้าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของประเด็นการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัญหาในการบริหารจัดการของนักบริหารงานด้านนี้ในปัจจุบัน ผู้ที่ต้องการใช้ Competency-based HRM จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงแนวคิดเบื้องหลังการศึกษาเรื่องนี้ ซึ่งการศึกษานี้จะทำให้มองเห็นงานด้านทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไปจากมิติเดิมๆ ไปอย่างมาก



* ตีพิมพ์ครั้งแรกใน น.ส.พ.ผู้จัดการรายสัปดาห์ วันที่ 13-19 ธันวาคม พ.ศ.2547



บรรณานุกรม

จรรยา รุ่งสรวรรค์ และ อัจฉรา โหมเหลา (2547). **การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**, สารนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จิรประภา อัครบวร และ กัลยาณี คุณมี (2547) **โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรด้วยขีดความสามารถ**, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Dubois, D. & Rothwell, W. J. (2004). **Competency-based human resource management**. Palo Alto, CA : Davies-Blanc Publishing

Fletcher, 1992 in Jo Boon (Ed.) (2002). The First Academy of Human Resource Development Conference in Asia, Bangalore India.





ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPIs) สร้างผลงานหรือความเครียด





โรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน บกพร่อง (KPI Disorder) *

โรคทางการบริหารขององค์กรในอดีตต่างจากโรคที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน องค์กรในอดีตผู้บริหารเผชิญกับการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) มากกว่าการบริหารติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน จากงานวิจัยของสหรัฐอเมริกาที่บันทึกในหนังสือ Step-by-Step to Balanced Scorecard กล่าวว่า ผู้บริหารใช้เวลาในเรื่องของการวางแผนมากกว่าการสื่อสาร หรือการติดตาม ซึ่งพวกเราชาวไทยชาวซึ่งกันดีว่าเป็น “การแพลนแล้วนิ่ง” คือใช้เวลากับการวางแผนมากกว่าการนำไปปฏิบัติ

แต่ปัจจุบันผู้บริหารในยุคของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measurement) การตั้งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key Performance Indicator) จึงเป็นแนวทางการบริหารที่นิยมกันมาก และเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่หลายองค์กรมีการตั้งตัวชี้วัดกันมานานแล้วแต่วันนี้องค์กรที่ไม่เคยทำ ไม่เคยมีก็หันมาตั้งตัวชี้วัดกันอย่างถ้วนหน้า เสมือนโรคระบาด

หากวินิจฉัยสาเหตุของโรคระบาดที่ว่าเป็นมาจากแนวคิดการบริหารที่กล่าวขวัญไปทั่วโลก คือ BSC: Balanced Scorecard ผลพวงจากการทำ BSC คือการจัดทำ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก Key Performance



78 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๒๕๖๑ อัครบูรณ

Indicator หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า KPI อันหมายถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่ผู้บริหารตั้งขึ้นหลังจากการทำ Strategy Map หรือแผนที่ยุทธศาสตร์

KPI เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่ทำให้งานในองค์กรตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้โดยมีการติดตามผล แต่การตั้ง KPI วันนี้ในหลายองค์กรไม่ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ทำให้หลายองค์กรเกิดการของโรคใหม่ๆ เช่น คนในองค์กรเครียด มีผู้บริหารบริษัทด้านการขนส่งแห่งหนึ่งเล่าให้ฟังว่าตั้งแต่ตั้ง KPI มามีบุคลากรลาออกมากกว่า 20% หรือคนในองค์กรแตกความสามัคคีมากขึ้นเพราะยึดถือแต่ KPI ของตนเองเท่านั้น ถ้าไม่ใช่ KPI ของตนก็ไม่สน หรืออาการที่พนักงานของหลายบริษัทบ่นให้ฟังว่าตอนนี้วันๆหนึ่งไม่ต้องทำอะไร นั่งเก็บข้อมูล KPI ก็หมดวันแล้ว

ถ้าเป็นองค์กรภาครัฐอาการของโรค คือ ความซ้ำซ้อน ลับสน เพราะมีหลายหน่วยงานมาตั้ง KPI ให้เรา ยกตัวอย่างใกล้ตัว เช่น ภาคการศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย มีตัว KPI มากมายจากหลายหน่วยงานที่มากำหนดให้ คือ 1. KPI เพื่อใช้ประเมินตนเองภายในที่เรียกว่า SAR (Self-Assessment Reports) ฟังชื่อก็ต้องพวแล้ว 2. KPI จากสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (สมศ.) 3. KPI จากคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 4. KPI จากกรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร) ลองคิดดูเองว่าแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องมีตัวชี้วัดเท่าใด

นอกจากนี้เราคงเห็นอาการของโรคนี้อยู่ทั่วไปแม้แต่บนหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะรัฐบาลเราเองก็ชอบตั้ง KPI และเป็น KPI ที่ไม่ธรรมดา แต่มีรางวัลผูกโยงไว้อย่างคุ่มค่า คือ “ทำไม่ได้ก็แต่ง” รางวัลเช่นนี้ทำให้อาการของโรค KPI ยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นได้

จากประสบการณ์พบว่าสาเหตุของโรค KPI นี้มาจากสาเหตุหลักสองประการ คือ ที่มาของ KPI และระดับความยากง่ายของ KPI

ที่มาของ KPI นั้นหลายองค์กรไม่ได้ตั้งขึ้นจากแผนกลยุทธ์ที่มาจากผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ แต่เป็นการที่ต่างหน่วยงานต่างแผนกไปช่วยๆ กันคิดมาว่าจะตั้ง KPI ของตนอย่างไร ว่ากันตามจริงแล้วตัวชี้วัดเช่นนี้เป็นเพียง PI: Performance Indicator แต่ไม่ใช่ KPI หรือไม่มีคำว่า Key ซึ่งการตั้งตัวชี้วัดเช่นนี้เป็นการตั้งที่ไม่ได้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร จึงไม่



สามารถทำให้เกิดผลในด้านการจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ เป็น แต่เพียงตัวชี้วัดผลงานธรรมดา

ส่วนอีกสาเหตุของโรคคือระดับความยากง่ายของ KPI ซึ่งแสดงในเป้าหมาย (Target) การทำงานในที่นี้ขอแบ่งอาการของโรค KPI นี้เป็นสามระดับหนึ่ง KPI มีเป้าหมายเกินกว่าที่จะทำได้ ผู้ปฏิบัติอาจเกิดอาการ “เซ็ง” ทำให้ตายก็ยังไม่ถึงเป้า ดังนั้นอย่าทำมันเสียเลย หรือในบางกรณีผู้ปฏิบัติงานอาจ “ซุก” ตกแต่งตัวเลขให้เป็นไปตามเป้าที่กำหนด แต่ถ้า KPI ตัวนั้นมีความสำคัญต่อหน้าที่การงาน หรือมีรางวัลที่ล่อใจ ผู้ปฏิบัติงานอาจ “แทรกแซง” คือทำทุกวิถีทางที่จะต้องทำให้ได้เพื่อให้ได้รับรางวัล หรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ โดยไม่สนใจผลกระทบข้างเคียง

สอง KPI ที่ง่ายเกินไป มีผู้เข้าอบรมชอบถามประเด็นนี้กันมากกว่าหัวหน้าใจดี ตั้งเกณฑ์ประเมินหรือเป้าไว้ต่ำจะอย่างไร การตั้งเป้าจะต่ำหรือสูงไม่ควรเป็นเพราะหัวหน้าตั้งกันเอง และเป้าควรจะมีการแตกประเด็นมาจาก KPI ขององค์กร และเป็นการแจกเป้าลงมา แต่ถึงกระนั้นเองเป้าที่อ่อนเกินไปต้องถือว่า หัวหน้าผู้นั้นต้องการรับ “กรรม” ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะลูกน้องก็จะทำเท่าเป้าที่วางไว้เท่านั้น หัวหน้าก็อาจต้องเหนื่อยเองเพื่อทำงานที่เหลือ หรือผลงานของหน่วยงานก็คงไม่โดดเด่น

สาม KPI ที่ตั้งไว้ทุกอย่างที่รู้ว่าทำได้อยู่แล้วนั้น เช่น บางองค์กรตั้ง KPI เรื่องอุบัติเหตุเป็นศูนย์ (0) ทั้งๆ ที่งานที่ทำไม่เคยมีอุบัติเหตุเลย อาการเช่นนี้ทำให้การตั้ง KPI ไม่ได้เพิ่มคุณค่าใดๆ แก่องค์กรเลย แต่กลับเป็นการเพิ่มภาระงานมากกว่า เพราะต้องเก็บตัวเลข และมาทำรายงานเสนอที่ประชุม

อาการของโรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบกพร่องนี้ สามารถรักษาได้ หากผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุและอาการของโรค และอย่านำ KPI มาใช้ตามสัณยนิยมเท่านั้น



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 11-13 เมษายน พ.ศ. 2548





C : Customer Satisfaction (ความพึงพอใจของลูกค้า)

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ CEO ทุกคนในทุกองค์การ ลูกค้าของภาครัฐ คือประชาชน ซึ่งต้องพึงพอใจกับบริการที่ภาครัฐจัดให้ จะเห็นว่าการภาครัฐต่างออกมาวัดผลงานของตัวเองด้วยตัวชี้วัดตัวนี้กันอย่างมากมาย ทำให้วันนี้เราได้รับบริการต่อบัตรประชาชนภายใน 10 นาที และสามารถรับบัตรได้ทันที หรือต่อหนังสือเดินทางภายใน 20 นาที โดยไม่ต้องเอาหลักฐานเอกสารตัวจริง และสำเนาไปมากมายเหมือนอย่างเคย แถมเมื่อหนังสือเดินทางเสร็จแล้วไม่ต้องเสียเวลามารับ มีบริการส่งไปรษณีย์ถึงบ้าน นอกจากนี้ทำให้เราเห็นหน่วยงานที่เป็นลักษณะ One Stop Service มากขึ้น เช่นตามที่ทำการเขตต่างๆ ซึ่งทำให้เราไม่ต้องเดินตามหาผู้ที่จะมาช่วยจัดการธุระในหลายๆ จุด ประหยัดเวลาผู้รับบริการไปได้อย่างมาก

ส่วนลูกค้าขององค์การภาคเอกชนนั้นนอกจากลูกค้าที่มาซื้อสินค้าของเราแล้ว ยังอาจหมายถึง Supplier ด้วย องค์การที่ผลิตสินค้าต่างเห็นความสำคัญของตัวชี้วัดตัวนี้อย่างมาก ตัวอย่างเช่น บริษัท กระจกไทย จำกัด ซึ่งได้รับรางวัล Thailand Quality Award (TQA) จากสถาบันเพิ่มผลผลิต เมื่อปี 2546 มีการทำ 7 Hearings เพื่อเป็นช่องทางที่จะรับทราบความพึงพอใจและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการที่จะได้ข้อมูลกลับมาพัฒนาตัวสินค้าและบริการ วันนี้ธุรกิจรถยนต์คงทราบซึ่งกับคำๆ นี้เป็นอย่างดี หลังจากมีคดีทุบรถเกิดขึ้นเมื่อสองเดือนก่อน ส่วนธุรกิจการบริการตัวชี้วัดตัวนี้ยังมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะลูกค้าจะกลับมาใช้บริการของเราอีกหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

E : Employee Satisfaction (ความพึงพอใจของพนักงาน)

ความพึงพอใจของพนักงาน ตัวชี้วัดตัวนี้ที่ผ่านมานในอดีต มักไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากนัก หรือเป็นตัวชี้วัดหลายๆ ที่จะทำให้ความสำคัญ จริงแล้วน่าทำการสำรวจมากเลยทีเดียวในประเทศไทยมีกิจการ



82 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐

ที่มีการวัดตัวชี้วัดตัวนี้เป็นประจำ หรือใครเคยทำงานวิจัยนี้ไว้แล้วก็ขอความกรุณาส่งผลงานวิจัยให้ทราบบ้างนะค่ะ เพราะที่เห็นมักเป็นเพียงงานวิจัยในองค์การที่เป็นงานปริญญาโท หัวข้อนี้มีอยู่มากมายแต่ไม่ได้หมายความว่าองค์การเหล่านั้นมีการทำอยู่เป็นประจำ

หากพิจารณาแล้วความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ออกมายืนยันความสัมพันธ์ของสองปัจจัยนี้ องค์การในกลุ่มชินคอร์ปอเรชั่นเอง ก็ให้ความสำคัญกับสองปัจจัยนี้ โดยมีการเก็บค่าความพึงพอใจของลูกค้า กับความพึงพอใจของพนักงานรับโทรศัพท์ หรือ Call Center ทุกปี ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างเห็นได้ชัด เมื่อความพึงพอใจพนักงานลดลง ความพึงพอใจของลูกค้าก็ลดลงตามกันไปด้วย พนักงานใน Call Center เป็นผู้ที่ใกล้ชิดลูกค้าโดยตรงดังนั้นความรู้สึกของเค้าเหล่านี้ต่องานและต่อองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการให้บริการ บริษัทใหญ่ๆเท่าที่ทราบมีการเก็บค่า CSI (Customer Satisfaction Index) และ ESI (Employee Satisfaction Index) ทุกปี แต่การนำผลของตัวชี้วัดนี้มาใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากนักน้อยเพียงใดนั้นยังเป็นคำถามอยู่

ค่าของผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานนี้มักมีการสรุปเพียงค่ารวมๆ หรือค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจพนักงานเท่านั้น หลายองค์การยังไม่ได้นำผลจากการสำรวจค่าความพึงพอใจนี้มาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ ซึ่งนั่นหมายถึงการวิเคราะห์ลงลึกถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของพนักงาน ความแตกต่างของระดับความพึงพอใจของพนักงานแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีความพึงพอใจแตกต่างกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำอย่างไร การบริหารค่าตอบแทนขององค์การเราอาจเอื้อให้คนที่ไม่มีผลงานอยู่กับองค์การนานกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานดีก็เป็นได้

ผลของการวิเคราะห์ในประเด็นความพึงพอใจเหล่านี้กับคุณลักษณะที่ต่างกันของพนักงานแต่ละกลุ่มทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่า ท่านจะมีคนเก่ง คนดี และพร้อมที่จะทำงานเต็มความสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์



ขององค์กรมากน้อยเพียงไร การเป็น CEO องค์กรใดก็ตามท่านจะพบว่า ท่านมีความจำเป็นต้องได้ใจพนักงานของตนเองก่อน ก่อนที่จะได้ใจลูกค้า ตัวชีวิตตัวนี้จึงเป็นตัวชีวิตที่ CEO ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

O : Organization Performance (ผลการปฏิบัติงานขององค์กร)

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวชีวิตที่ผู้บริหาร CEO มักคุ้นเคย และให้ความสำคัญเสมอมา CEO ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจจะดูผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย และผลงานตามที่ได้รับมอบหมายตาม PA : Performance Agreement ที่ได้ลงนามไว้ ส่วน CEO ในภาคเอกชนมักดูเรื่องผลลัพธ์ ทางด้านการเงินความสามารถในการขยายฐานการผลิต หรือการตลาดเป็นสำคัญ ตัวชีวิตตัวนี้จึงเป็นตัวชีวิตเดิมๆ ที่ผู้บริหารมีอยู่ในใจตลอดมา

จากบทความข้างต้นจะพบว่าตัวชีวิตทั้งสามมีความสัมพันธ์กันโดยผู้บริหาร CEO ต้องเริ่มจัดการจากการทำให้เกิด Employee Satisfaction ก่อน Customer Satisfaction จึงจะเกิดตามมา และนำไปสู่ Organization Performance ในท้ายที่สุด และเมื่อผลประกอบการหรือผลงานขององค์กรเป็นเช่นไร CEO ก็ควรให้พนักงานได้รับทราบ และได้มีโอกาสชื่นชมกับผลสำเร็จกันอย่างทั่วถึงด้วย

หวังว่าตัวชีวิตทั้งสามจะคงอยู่ในใจของท่านผู้ได้ขึ้นชื่อว่าเป็น CEO ในองค์กรใดก็ตามไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ไม่ว่าเป็นองค์กรประเภทใด ไม่ว่าเป็นธุรกิจอะไร ท่านคงจะไม่หลงลืมที่จะวัดและจัดการบริหารตัวชีวิตทั้งสามที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ท่านได้เป็น CEO ที่สมบูรณ์



* ตีพิมพ์ครั้งแรกใน น.ส.พ.ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 25-27 เมษายน พ.ศ.2548



จัดการความรู้หรือคนก่อน





กลยุทธ์การตลาดในการจัดการความรู้ (Marketing Strategies in Knowledge Management) *

การจัดการความรู้ หรือ KM: Knowledge Management ถือว่าเป็นแนวโน้มของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในนี้ในเมืองไทย จากการสำรวจบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 องค์การของ **จรรยา รุ่งสวรรค์ และ อัจฉรา โคมเจลา** นักศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปีพ.ศ. 2547 พบว่าบริษัทมากกว่าครึ่งหนึ่งจากการสำรวจ (38 บริษัท) กำลังจะมีการนำ การจัดการความรู้(KM) มาใช้ในอนาคตอันใกล้ (ภายใน 5 ปี) อย่างไรก็ตามหากพิจารณาให้ดีแล้ว บริษัทเหล่านี้ต่างมีการทำ การจัดการความรู้ (KM) อยู่แล้ว แม้จะเรียกสิ่งที่ทำอยู่ว่า การจัดการความรู้ (KM) หรือไม่ก็ตาม

การจัดการความรู้ (KM) มิใช่เรื่องใหม่เพราะ การจัดการความรู้ (KM) มีหลายรูปแบบ การฝึกอบรมทั้งในห้องเรียน (Classroom Training) การสอนงาน (Coaching) การฝึกงาน (Internship) การสอนพนักงาน หรือ OJT: On- the-Job Training ต่างเป็นการจัดการความรู้ (KM) รูปแบบหนึ่งด้วยกันทั้งสิ้น จากที่พบเห็นองค์การต่างๆ ในประเทศไทยวันนี้ที่นำ



86 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๔๖๖ จ.ร.ป.ร. ๖๖ ๖๖๖๖

การจัดการความรู้ (KM) มาใช้ ส่วนใหญ่นำมาใช้ในรูปของการพยายามนำความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานออกมาเก็บกักกันทั้งสิ้น ซึ่งรูปแบบนี้เป็นเพียงหนึ่งในร้อยรูปแบบของการทำ การจัดการความรู้ (KM) เท่านั้น

บทความนี้ขอเสนอการประยุกต์แนวคิดทางการตลาดกับการจัดการความรู้ ที่เราเรียกว่า **KM** ไม่ใช่ **MK** (อย่างที่ชาวศิริราชพูดกัน) โดยนำแนวคิดการตลาดที่เรารู้จักเป็นอย่างดีมาใช้ นั่นคือ

4Ps: Product, Place, Price, Promotion

P : Product (ผลิตภัณฑ์หรือสินค้า)

การทำจัดการความรู้ (KM) ต้องคำนึงถึงหลักการตลาดตัวแรก ที่เรียกว่า Product ซึ่งในที่นี้คือ ความรู้ (Knowledge) เราต้องทราบก่อนเป็นอันดับแรกว่า ความรู้อะไรเป็นที่ต้องการใช้มากที่สุดในองค์กรของเรา เช่นเดียวกับเมื่อเราต้องการผลิตสินค้าและบริการ เรามักจะมองหากลุ่มลูกค้า หรือ Target group ก่อน ซึ่งการทำจัดการความรู้ (KM) ก็เช่นเดียวกัน คือ ต้องหาลูกค้า/ผู้ซื้อ/ผู้บริโภค (Buyer) หรือผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ให้เจอก่อน จากนั้นจึงจะหันมาผลิตสินค้า หรือหาตัวความรู้ว่าอยู่ที่ใด อยู่กับใคร (Seller) ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ (KM) คงต้องทำการสำรวจตลาด หรือสำรวจความต้องการความรู้จากคนในองค์กรเสียก่อน เพราะความรู้ในองค์กรนั้นเมื่ออยู่มากมาย หากไม่มีการกำหนดตัวความรู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้ อาจทำให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นการลงทุนที่เสียเปล่า หรือเสียมากกว่าได้ คือเสียทั้งเวลาและทรัพยากรในการจัดการความรู้ ผู้รับผิดชอบ การจัดการความรู้ (KM) บางครั้งทำหน้าที่เหมือนสะพาน หรือ Match Maker เพื่อให้คนซื้อกับคนขายความรู้เจอกันก็เท่ากับเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งแล้ว

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวความรู้เองต้องอยู่ในลักษณะที่ผู้ซื้อสามารถนำไปใช้ได้เลย บางองค์กรที่ทำ การจัดการความรู้ (KM) แล้วหาก



สำรวจตนเองดูอาจพบว่าท่านกำลังทำการจัดการข้อมูล (Information Management) มากกว่า เพราะสิ่งที่ท่านจัดการนั้นอาจไม่ใช่ตัวความรู้ก็ได้ อาจเป็นแต่เพียงข่าวสารธรรมดา ความรู้เป็นสินค้าที่ต้องอยู่ในรูปแบบ **สะดวกใช้** คือ เห็นปุ๊บ หรือฟังปุ๊บ ผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ต่อยอด ก่อเกิดเป็นผลงานได้เลย เช่น บางองค์การมีการนำเสนอผลประกอบการ รายไตรมาสให้พนักงานในองค์กรได้ทราบ ท่านเรียกสิ่งนั้นว่าการ แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) อันเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ (KM) ที่ผู้บริหารระดับสูงให้การแบ่งปันความรู้กับ ผู้ปฏิบัติงาน แต่หากนำเสนอเฉพาะตัวเลขหรือกราฟของผลประกอบการ เป็นเพียงข้อมูล (Information) เท่านั้น หากต้องการทำให้ข้อมูล (Information) เป็นความรู้ต้องมีบริบทประกอบ เช่น ผลประกอบการไตรมาส ที่ผ่านมานั้นดีขึ้นกว่าเดิมเนื่องจากปัจจัยภายนอก ภายในตัวใดบ้างที่ทำให้เกิดผลเช่นนั้น ซึ่งบริบทเช่นนี้ทำให้ผู้รับทราบข้อมูลเข้าใจถึงสิ่งที่นำเสนอว่าเป็นเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น สามารถคาดการณ์ได้ในอนาคตเมื่อ ปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนไปว่าจะมีผลกระทบต่อผลประกอบการอย่างไร

P : Place (สถานที่)

การจัดวางสินค้าหรือความรู้ในการจัดการความรู้ (KM) นั้นอาศัย หลักการเดียวกับหลักการตลาด คือ ต้องวางสินค้าหรือความรู้ในที่ๆ ลูกค้า หรือผู้บริโภคความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย นั่นคือ สะดวกซื้อ

สถานที่ หรือ Place ในการทำการจัดการความรู้ (KM) จึงหมายถึง ทั้งคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) และสถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location)

บางองค์การที่ทำการจัดการความรู้ (KM) มุ่งที่จะเก็บกักความรู้จาก บุคลากรในองค์กรมาไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) ซึ่ง ต้องตั้งคำถามว่า ความรู้นั้นหนึ่งมีคุณค่ามากพอที่จะต้องเก็บหรือไม่ เพราะ ความรู้หลายเรื่องอาจไม่จำเป็นต้องเก็บเพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอหรือ



88 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๕๖๖ : ๑๕๖๖

ความรู้บางเรื่องเป็นความลับมากหากต้องถ่ายทอดออกมาเก็บนั้นต้องมั่นใจว่าจะไม่เล็ดลอดออกไปจากองค์กรได้

ส่วนสถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location) นั้นจะต้องอยู่ในสภาพที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย หลายองค์การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ (KM) ทั้งที่คนในองค์กรอาจสัมผัสกับเทคโนโลยีอยู่น้อยมาก มีบางองค์การนำความรู้ไปใส่ไว้ใน Computer เต็มไปหมด พนักงานสามารถเข้าระบบ LAN เพื่อค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ (KM) คาดว่าพนักงานจะเข้าไปใช้กันมาก ปรากฏว่าพนักงานเข้าไปใช้มากในช่วงแรกเท่านั้น หลังจากนั้นแทบจะไม่มีเลย เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงความรู้ของพนักงานซึ่งอาจยังไม่มี Computer ใช้กันทุกคน หรือรูปแบบสื่ออาจอยู่ในรูปของเอกสารซึ่งต้องใช้เวลาในการอ่านอีกมาก

ดังนั้นการนำความรู้ไปเก็บไว้จำเป็นต้องจัดวางให้อยู่ในรูปแบบที่สะดวกคือสามารถเข้าถึงได้ง่าย และอยู่ในรูปแบบ หรือ Packaging ที่ผู้ใช้ความรู้ต้องการ งานนี้ต้องใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ซึ่งผู้ใหญ่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อต้องการใช้เท่านั้น และจะเรียนรู้ได้ดีหากความรู้ที่อยู่ในสื่อที่ตรงกับการเรียนรู้ของตน เช่น หากต้องการจัดการความรู้ให้กับพนักงานในโรงงาน การใช้ Newsletter หรือจดหมายข่าวอาจไม่ได้ผล เพราะพนักงานระดับนี้เรียนรู้ได้ดีจากการฟังมากกว่าการอ่าน การพูดหน้าแถว หรือการสื่อด้วยภาพการ์ตูน เป็นเรื่องเล่าอาจได้ผลมากกว่า

P : Price (ราคา)

การตั้งราคา หรือ Pricing ในการจัดการความรู้ (KM) คือการให้ความสำคัญของความรู้ที่แตกต่างกันในองค์กร ดังที่กล่าวในตอนต้นว่าการจัดการความรู้มีค่าใช้จ่ายที่เป็นเวลาในการจัดทำอย่างมาก ดังนั้นการกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญและควรจัดการก่อนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ หรือ Knowledge-Based



Economy ปัญหาของคนทำงานวันนี้ หลายครั้งไม่ใช่หาความรู้ไม่ได้ แต่เป็นว่าความรู้มีอยู่มากแต่ที่ต้องใช้นั้นกว่าจะหาได้อาจต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน ซึ่งโลกของการแข่งขันวันนี้เราแข่งกันที่ความเร็วหรือ Speed ไม่ว่าจะเป็น Speed of Service, Speed of Production, Speed of Innovation etc. บางท่านอาจเคยพยายามค้นหาความรู้บางเรื่องใน Google แล้วพบว่า มีอยู่เป็นหลายล้าน website ซึ่งต้องนั่งหากันอยู่เป็นวันๆ จึงจะได้ความรู้ หรือข้อมูลที่ต้องการ การจัดการจัดการความรู้ (KM) จะช่วยย่นระยะเวลา ในการหาความรู้ลงอย่างมาก ผู้ใช้ความรู้ควรทราบว่าความรู้ใดมีความ สำคัญต่องานที่ทำมากน้อยแตกต่างกัน

ผู้รับผิดชอบงาน การจัดการความรู้ (KM) คงไม่ต้องการให้ผู้บริโภค ความรู้ในองค์กรศึกษาหาความรู้มากจนเกิดภาวะ เช่น ใช้เวลาหาความรู้ มากกว่าการพยายามที่จะปฏิบัติ ผู้บริโภคอาจเกิดความรู้สึกว่าความรู้ที่ได้รับไม่เพียงพอสักที มีความรู้อีกมากที่ยังไม่ได้เรียนรู้ ดังนั้นการกำหนด ความสำคัญของความรู้ อันเสมือนการกำหนดราคา โดยมีการแยกแยะ ความรู้ให้พอเหมาะกับผู้เรียน หรือผู้บริโภคความรู้แต่ละกลุ่มซึ่งจะทำให้ ผู้เรียนสามารถเลือกเสพได้ตามความจำเป็น ประเด็นนี้เข้าหลักการตลาด และหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่

P : Promotion (การส่งเสริมการขาย)

การส่งเสริมการขาย หรือ Promotion ในการจัดการความรู้ (KM) คือ การประชาสัมพันธ์เรื่องการจัดการความรู้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการเข้าร่วมกิจกรรมนี้ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญและดำเนิน ตลอดการจัดทำการจัดการความรู้ (KM) กล่าวคือ

แรกเริ่มโครงการจัดการความรู้ (KM) การประชาสัมพันธ์เหตุผล ของการจัดทำโครงการเป็นสิ่งที่ต้องทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความ ตระหนักถึงความสำคัญของการทำ KM องค์กรได้ประโยชน์อะไรจาก โครงการนี้ แล้วในส่วนของพนักงานเองได้ประโยชน์อะไร การสื่อสารแต่



90 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖. จี.ร.ป.ร. : ก.า. อ.ค.ร.บ.ว.ร.

ประโยชน์ขององค์การคงไม่ช่วยทำให้เกิดการเข้าร่วมโครงการ เช่นเดียวกับการตลาดที่ Promotion มักจะเป็นการพูดถึงประโยชน์ของตัวสินค้าที่จะมีต่อตัวผู้ใช้เป็นหลักสำคัญเพื่อให้เกิดการซื้อสินค้าตามมา ผู้ใช้ในที่นี้คือบุคลากรในองค์การที่ควรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากโครงการนี้ มิใช่ทำการจัดการความรู้ (KM) ไปแล้วบุคลากรกลับรู้สึกว่ามีแต่องค์การได้ประโยชน์เท่านั้น ส่วนบุคลากรกลับสูญเสียความรู้ของตนไปให้กับผู้อื่น อันอาจทำให้อำนาจในการจ้างตนลดน้อยลงก็ได้

การประชาสัมพันธ์ในขั้นต่อไปคือการประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดการความรู้ (KM) ซึ่งอาจมีอยู่ด้วยกันหลายประการ และอาจแตกต่างกันไปตามแต่ละกลุ่มคนในองค์การ วัตถุประสงค์หลักโดยทั่วไปของโครงการการจัดการความรู้ (KM) นั้นอาจทำ

- เพื่อเก็บความรู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในอนาคตมาเป็นความรู้ขององค์การ

- เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้กันเองระหว่างพนักงานในองค์การ อันเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง

- เพื่อให้เกิดการต่อยอดความคิดจากความรู้ที่ได้จัดการ เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์การ

- เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือใช้เวลาในการเรียนรู้ที่น้อยลง หรือเกิดความผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง

การประชาสัมพันธ์โครงการคงไม่ได้มุ่งเป้าแต่เพียงให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ เกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น แต่การประชาสัมพันธ์โครงการการจัดการความรู้ (KM) จะต้องทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในงานด้วย คือเมื่อเกิดการเรียนรู้แล้วบุคลากรนำไปใช้ในการทำงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพงาน

นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์อาจถูกนำมาใช้เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเข้าร่วมโครงการมากขึ้น เช่นมีการเก็บสถิติผู้เข้าร่วมโครงการ มีการทำ Best Practice เพื่อเป็นแบบอย่างหรือ Role Model ของ



บุคลากรในองค์กรต่อไป

และนี่คือตัวอย่างการประยุกต์ใช้หลักการตลาดเข้ามาบริหารจัดการ
ความรู้ ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางการบริหาร
ของผู้จัดการตลาดมาใช้ในงานนี้ได้โดยจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปของ
สินค้าสะดวกซื้อ สะดวกใช้ แยกแยะความสำคัญ และมุ่งผลสัมฤทธิ์การ
และผู้บริโภค หากนักการตลาดท่านใดมีข้อเสนอแนะก็ขอให้แบ่งปันความรู้
กันได้ที่นี่ chira123@gmail.com



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในน.ส.พ. ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2548 และวันที่ 2 มิถุนายน





ชุมชนนักปฏิบัติเป็นการจัดการความรู้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ได้มีโอกาสได้พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยน



พ.ศ. ๒๕๖๓

การจัดการเรียนรู้ให้ตรงจิตนี้ Tannenbaum และ Alliger (2000) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นหนึ่งในสี่ประเด็นที่จะส่งผลให้การจัดการความรู้มีประสิทธิผล คือ Knowledge Accessibility หรือ การเข้าถึงความรู้ หากความรู้ที่เก็บมา หรือต้องการให้เกิดการแลกเปลี่ยนถูกเก็บไว้หรือถ่ายทอดในรูปแบบที่



สร้างคน สร้างผลงาน 95

พ.ศ. ๑๙๙๙ จ.ร.ป.ร.ก. ๑๙๙๙

ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ หรือความสามารถในการเข้าไปใช้งาน
ก็ถือว่าอาจทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จก็ได้

ดังนั้นการจัดการความรู้ที่มุ่งเก็บกักความรู้ แล้วจัดการให้อยู่ในรูป
ของเอกสาร อาจต้องหันมาพิจารณาวิธีของบุคลากรในองค์กรสักนิดก่อน
ดำเนินการจัดการความรู้ให้ตรงจริตผู้เรียน



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสาร K.M. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ.2548



องค์การมีชีวิต





องค์การสุขภาพดีคืออะไร?

การสัมมนา “Creating a Healthy Organization” หรือ “ฟิต&เฟิร์ม” เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2548 ที่มีวิทยากรอย่าง Williams J. Rothwell, Imre Lovey ได้เกิดคำถามก่อนการสัมมนาว่าองค์การสุขภาพดีคืออะไร มีอะไรเป็นองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงอนามัยที่ดีที่องค์การพึงมี ซึ่งผู้เขียนได้ทำความเข้าใจและขอเปิดมุมมองในการพัฒนาองค์การในรูปแบบองค์การสุขภาพดี นั้นไม่จำเป็น อีกทั้งไม่ได้หมายถึงองค์การที่ไม่มีปัญหา หรือไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ แต่องค์การสุขภาพดีหมายถึงองค์การที่มีความสามารถในการประกอบการและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) เมื่อมีปัญหาหรือโรคภัยมารุมกระหน่ำก็สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว เรื่องนี้คงเป็นเรื่องที่คงต้องช่วยกันรณรงค์ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ที่ผู้ประกอบการเองก็ไม่สามารถมั่นใจกับสภาพเศรษฐกิจได้ว่าเป็น “ของจริงหรือภาพลวงตา” ซึ่งอาจเปรียบได้กับเชื้อโรคที่มีอยู่ในอากาศ เราไม่ทราบได้ว่าเชื้อโรคเหล่านี้จะทำให้เราติดเชื้อหรือทำให้เกิดความเสียหายต่อร่างกายเมื่อใดและมากน้อยเพียงไร แต่การที่เรามีวัคซีนป้องกัน หรือพัฒนาองค์การในรูป



98 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

แบบที่จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนต่างหากที่เราสามารถทำได้ในขณะนี้
Imre Lövey ที่ปรึกษาเรื่องการสร้าง Joyful Organization ได้ให้
มุมมองแก่ผู้บริหารว่าต้องสร้างสมดุลการพัฒนาองค์กรในสามด้าน คือ ด้าน
ลูกค้า ด้านพนักงาน และด้านผลงานขององค์กรเอง นั่นคือการบริหารอย่างไร
ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ พนักงานมีความสุขสนุกไปกับการทำงาน และ
องค์กรสามารถสร้างรายได้มีผลประโยชน์ประกอบที่ดี ท่านผู้บริหารไม่สามารถ
ละเลยด้านใดด้านหนึ่งได้ เพราะทั้งสามด้านนี้จะทำให้องค์กรมีการเติบโต
อย่างยั่งยืนได้

Imre ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เรียกว่า Entropy ซึ่งจากการได้พูดคุย
กันนั้นเราพยายามอย่างยิ่งที่จะช่วยกันแปลคำนี้เป็นภาษาไทย แต่ยังไม่
สามารถหาได้ Entropy คือ ทรัพยากร แรงงาน เวลา ที่ไถ่ลงไปในการทำงาน
ซึ่งในกระบวนการทำงานนั้นสิ่งเหล่านี้มักสูญหายไปในช่วงการทำงานทำให้อ
องค์กรไม่สามารถทำงานได้ผลงานออกมาเท่ากับ หรือมากกว่าที่ลงทุนไป
ผู้บริหารองค์กรต้องมาบริหารสิ่งต่างๆ เหล่านี้เพื่อให้เกิดคุณค่า หรือมูลค่า
เพิ่มให้กับองค์กร

เมื่อกล่าวถึงตรงนี้ทำให้ได้คิดถึงการบริหารในปัจจุบันที่ผู้บริหาร
พยายามสร้างผลกำไรในระยะสั้นโดยบางครั้งอาจหลงลืมดูความต้องการ
ของลูกค้า และที่สำคัญความต้องการของพนักงาน ผู้บริหารบางท่านเก่ง
เหลือเกิน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่ไม่สามารถนำพาพนักงานในองค์กรให้
ร่วมขบวนไปกับท่านได้ หรือบางท่านไปไกลกว่าที่พนักงานจะตามทัน หัน
กลับมาอีกทีอาจไม่พบใครเดินตามหลังเลยก็ได้

การสร้างองค์กรสุขภาพดีและมีความสุขนั้นคงไม่ใช่เป็นเพียงเรื่อง
ในอุดมการณ์ เพราะแนวทางการพัฒนาเช่นนี้เป็นแนวทางเดียวกันกับ
แนวทางที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของเราได้ให้ไว้ คือ แนวทางการ
พัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากผู้ร่วมอภิปรายในงานนี้คง
ทำให้หลายองค์กรมั่นใจมากขึ้นในการนำแนวคิดนี้ไปใช้กับองค์กรภาค
เอกชน เพราะทั้งองค์กรใหญ่และเก่าแก่ ดังเช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
(มหาชน) บริษัทไฮเทคโนโลยีอย่างเช่น Thai URL.com หรือบริษัทชั้นนำ



ด้านการจัดการ Pranda Jewelry Public Company., Ltd. ต่างออกมา
ยอมรับแนวคิดนี้ในการบริหารจัดการงานในองค์กรของตน

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ใช่แนวทางที่จะทำให้องค์กรหยุดการ
เติบโต แต่เป็นแนวทางที่ให้เรารู้จักเติบโตอย่างมั่นคง โดยมีความพอประมาณ
มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และ มีความมีเหตุมีผล โดยมีเงื่อนไขความรู้และคุณ
ธรรมเป็นฐาน องค์กรประกอบเหล่านี้เองทำให้องค์กรสามารถพร้อมรับการ
เปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างยั่งยืน

หากท่านผู้อ่านคิดตามตรงนี้ ท่านคงเห็นด้วยว่าผู้ที่อยู่รอบตัวเรานั้น
ทำงานหนักขึ้น เพื่อมีรายได้มากขึ้น แต่แล้วรายได้ส่วนหนึ่งก็ต้องไปเสียให้
กับค่ารักษาพยาบาลหรือวิตามินบำรุง หากหนักกว่านี้ก็คือจ่ายให้กับจิตแพทย์
ความคุ้มค่าของการใช้งานพนักงานในองค์กรแบบนี้อยู่ที่ใด บางองค์กร
จึงมีพนักงานที่ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมาก แต่เขาอาจไม่สามารถ
อยู่กับองค์กรได้นาน อาจเพราะความล้าที่เกิดขึ้น หรือเกิดจากการคาดหวัง
หวังถึงผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงแรงไป

อีกกรณีที่น่าเป็นห่วงในขณะนี้ ที่เราเห็นได้จากการที่สังคมป่วย แล้ว
ลามมาถึงคนในองค์กรป่วยตามไปด้วย คือปัญหาของการเป็นหนี้บัตรเครดิต
เท่าที่ติดตามตอนนี้มีหลายองค์กรที่ผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยพนักงาน
จัดการกับหนี้สินที่ล้นพ้นตัว จากการเปิดเสรีเรื่องบัตรเครดิต ผลที่องค์กร
ได้รับมีตั้งแต่ พนักงานไม่รับโทรศัพท์ไปจนถึงลาออกเพื่อหนีหนี้ เรื่องนี้จึง
เป็นเรื่องหนึ่งที่สะท้อนถึงโรคภัยในองค์กรที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถขับ
เคลื่อนผลงานตามที่ได้วางแผนไว้



* เอกสารเผยแพร่เพื่อการสัมมนา Healthy Organization วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2548



100 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. ๑๓๖๖

องค์การป่วยไข้ หรือแค่ต้องการวิตามิน *

ท่านผู้บริหารที่เคยเผชิญกับสภาพขององค์การที่จัดหาที่ปรึกษา
ทั้งจากภายใน ภายนอก เข้ามาทำการแก้ไขหรือปรับปรุงระบบงานต่างๆใน
องค์การ ต้องเสียเงิน เสียเวลาไปมากมายกับการปรับระบบการทำงาน
ที่ผู้บริหารคาดหวังผลไว้อย่างมากมาย ว่าจะนำพามาซึ่งการเปลี่ยนแปลง
ให้การทำงานในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น แต่ใน
หลายครั้งผลกลับกลายเป็นว่าผู้บริหารไม่เห็นว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงอะไร
มากนักหลังจากการปรับปรุงระบบงานนั้น หรือเห็นการเปลี่ยนแปลงในช่วง
สั้นๆเท่านั้น

หากเกิดอาการเช่นนี้ในองค์การของท่าน และผู้บริหารคงอดตั้งคำถาม
ไม่ได้ว่า เราแก้ปัญหาถูกจุดหรือไม่ ถึงเวลาแล้วที่ท่านอาจต้องให้เวลา
กับการศึกษาองค์การก่อนทำการแก้ไข หรือในทางการพัฒนาองค์การ
(Organization Development) เรียกว่า “การวินิจฉัยองค์การ”
(Organization Diagnosis)

การวินิจฉัยองค์การเป็นเสมือนการวินิจฉัยโรคของแพทย์ก่อนที่จะ
ทำการรักษาหรือให้ยา หากท่านผู้บริหารข้ามขั้นตอนนี้ไปในหลายๆ ครั้งของ



การพัฒนาองค์กร ท่านก็ควรได้รับบทเรียนดังเช่นเรื่องราวข้างต้น หรืออาการหนักกว่านั้น คือหลังการให้คำปรึกษาแล้วองค์กรอาจเกิดปัญหาหนักมากกว่าเดิม การวินิจฉัยองค์การมีจุดประสงค์หลักสองประการ คือ หนึ่ง เพื่อต้องการทราบสาเหตุที่แท้จริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร และสอง เพื่อสร้างความตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับบุคลากรขององค์กรนั้น เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหา

การทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถทำการแก้ไขได้ถูกต้อง ตรงจุด เช่นเดียวกับการรักษาโรคที่แพทย์ต้องการตรวจเช็คส่วนต่างๆ ของร่างกายก่อนที่จะให้การรักษา หรือให้ยา คนไข้บางคนอาจไปหาแพทย์โดยคิดว่าตนเองเป็นโรคใดโรคหนึ่ง แต่เมื่อแพทย์ทำการวินิจฉัยแล้วอาจพบว่าคนไข้ต้องการเพียงแค่วิตามินบำรุงเท่านั้น องค์กรก็เช่นกันที่บางครั้งเราทำการผ่าตัด หรือเปลี่ยนแปลงระบบในองค์กรต่างๆ ที่ไม่จำเป็น เช่น อัตราการลาออกของพนักงานมากขึ้นกว่าในอดีต ผู้บริหารอาจไม่ได้พยายามค้นหาสาเหตุของการลาออก แต่ตั้งประเด็นว่าน่าจะเป็นเพราะเรื่องเงินเดือน ท่านก็จ้างให้ที่ปรึกษาเข้ามาทำการประเมินงานเพื่อกำหนดเงินเดือนพนักงานใหม่ ปรากฏว่าอัตราการลาออกของพนักงานไม่ลดลง หากใช้เวลาในการวินิจฉัยองค์การว่าสาเหตุของการลาออกคืออะไร ท่านอาจพบว่ามาจากสาเหตุอื่น เช่น พนักงานไม่ทราบนโยบายของผู้บริหารในช่วงของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น การแก้ปัญห่องค์การโดยขาดการวินิจฉัยนั้นเสมือนกับการรักษาโรคที่บางครั้งอาการของโรคอยู่ที่กระเพาะจะให้กินยารักษากระเพาะเท่าไรก็ไม่หาย เนื่องจากต้นตอปัญหามาจากสุขภาพฟันที่เคี้ยวบดอาหารได้ไม่ละเอียด ก็เท่ากับรักษาไม่ถูกโรค หรือถูกสาเหตุ

ส่วนการสร้าง ความตระหนักในปัญหานั้นเป็นอีกสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในช่วงของการวินิจฉัยองค์การ ท่านเคยมีประสบการณ์ที่เข้ารักษากับแพทย์โดยที่แพทย์ไม่ได้บอก หรืออธิบายคนไข้ว่าเป็นอะไร แพทย์ได้เพียงแต่วัดปรอท จับชีพจร ตรวจความดัน ให้เราอ้าปาก เอียงคอไปมา แล้วก็ให้ยามารักษา ถ้าคนไข้ไม่ถามแพทย์ก็ไม่พูดอะไร คนไข้ก็จะไม่ทราบว่าเราเป็น



102 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖ จีระประภา อัครบวร

อะไร ทำไม่ถึงมีอาการเช่นนั้น เพื่อจะได้ป้องกันไม่ให้เกิดอาการเช่นนั้นอีก การที่แพทย์บอกถึงอาการที่ตรวจพบ และสาเหตุที่คาดว่าเป็นต้นตอของปัญหา สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนไข้ให้ความสำคัญกับการรักษา ทานยาตรงเวลา ดูแลตนเองตามแพทย์สั่ง รู้จักป้องกันตนเองเพื่อไม่ให้เกิดโรคขึ้นอีก ดูแลความเป็นอยู่และการรับประทานอาหารของตนมากกว่าที่ไม่ทราบสาเหตุ การวินิจฉัยองค์การก็เช่นกัน เป็นกระบวนการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ผู้ค้นหาปัญหาควรรายงานกลับไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความตระหนัก และเกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพราะความสำเร็จในการรักษาโรค หรือแก้ปัญห่องค์การไม่ได้อยู่ที่ความสามารถของแพทย์หรือที่ปรึกษาเท่านั้น แต่อยู่ที่คนไข้ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหา

การวินิจฉัยโรค หรือวินิจฉัยองค์การนั้นเรา ส่วนใหญ่มักคิดถึงก็ต่อเมื่อมีอาการผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นกับร่างกายหรือองค์การ Peter Senge (1997) ได้กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จนั้นสุขภาพไม่ค่อยดี (Most large, apparently successful corporations are profoundly unhealthy.) ต่อมา Imre และ Nadkarmi (2003) กล่าวไว้ในหนังสือ Joyful Organization ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จไม่จำเป็นว่ามีสุขภาพดี (A successful organization is not necessarily healthy.) ต้องยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การในระยะสั้น เช่น ผลกำไร ยอดขาย ทำให้ผู้บริหารคิดว่าองค์การคงมีสุขภาพที่ดี และไม่ได้ให้ความสำคัญกับการตรวจเช็คองค์การก่อนที่จะเกิดความผิดปกติที่เห็นได้ชัด เราเองก็เช่นกัน ตราบใดที่ยังตื่นเช้าไปทำงานได้ทุกวันก็มักคิดว่าเรายังสุขภาพดีอยู่ จะมีสักกี่คนที่เต็มใจรับการตรวจสุขภาพทุกปี (โดยที่บริษัทไม่ได้บังคับ) คือยอมให้แพทย์ทำการวินิจฉัยก่อนที่จะเกิดอาการของโรค

หากเป้าหมายขององค์การวันนี้ คือ ต้องการการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) การพัฒนาองค์การคงขาดหรือละทิ้งความสำคัญของการวินิจฉัยองค์การไปไม่ได้ องค์การหรือคนต่างต้องการการตรวจสุขภาพประจำปีด้วยกันทั้งสิ้น ดังท่านจะเห็นว่าปัจจุบันที่หลายองค์การให้ความสำคัญของการทำการตรวจสุขภาพองค์การด้วยการใช้ Organization



พ.ศ. ดร. จีรปรีชา อัครมุนี





วัฒนธรรมองค์การ ทางขึ้นใหญ่ของการเปลี่ยนแปลง (1)

จากประสบการณ์การทำงานในหลายที่และหลายครั้ง ความคิดใหม่ที่น่าเสนออาจติดขัดและมักถูกดึงให้คิด

“รู้มัย ที่นี้เค้ามีธรรมเนียมปฏิบัติกันอย่างไร”

หรือถูกตัดตอนความคิดอย่าง

“ต้องทำอย่างนี้ เพราะนี่คือสิ่งที่ถือปฏิบัติกันมานาน”

และถ้าท่านผู้อ่านได้ติดตามละครเกาหลี แต่จังกึม คงทราบถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างดี ในยุคนั้นผู้หญิงไม่ว่าจะเก่งเพียงใดก็ไม่สามารถเป็นขุนนางได้ เป็นหมอก็คงเป็นได้เพียงหมอชั้นสองไม่ได้รับการยอมรับทางสังคมแม้ว่าจะเป็นหมอที่มีความสามารถรักษาคนไข้ได้เหมือนกันกับหมอผู้ชาย ดังเช่นที่หมอหญิงจังกึมได้กล่าวกับจังกึมว่า หมอผู้ชายถ้ารักษาใครก็ได้ทั้งเงินและการนับถือจากครอบครัวคนไข้ ส่วนหมอหญิงนั้นแค่ได้ที่พักสักหนึ่งคืนก็ถือว่ามากพอแล้ว ลองคิดดูเล่นๆ ว่าถ้าปัจจุบันวัฒนธรรมนั้นยังอยู่ ประเทศเกาหลีคงมีจำนวนหมอที่จำกัด หรือไม่เพียงพอต่อประชากรปัจจุบันและวิทยาการด้านการแพทย์คงไม่เจริญเท่านี้

วัฒนธรรม(Culture) จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อทั้ง



ความล้มเหลวและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น

บริษัท 3M มีวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้คนในองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพราะคนในองค์กรกล้าที่จะคิด กล้าที่จะทำ และมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน คุณลักษณะพิเศษที่องค์กร (Organization Core Competency) มีคือ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ไม่ว่าพนักงานจะนำความรู้ของตนออกมาเปิดเผยให้เป็นความรู้ขององค์กรมากเท่าใด คนๆ นั้นก็ยังได้รับการจ้างจากองค์กรต่อไป

2. ความปลอดภัย (Safety) ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ด้านดีเสมอไป ความผิดพลาดในงานอาจเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรก็ได้ในหลายๆ กรณี เช่น ความผิดพลาดในการทดลองอาจกลายเป็นสินค้าชนิดใหม่ก็ได้ ไม่เช่นนั้นเราคงไม่มีกระดาษ Post It ใช้ในปัจจุบัน

3. ใจกว้างขวาง (Generosity) คนในองค์กรให้การยกย่องซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็น ความรู้ที่ถ่ายทอด โดยไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กร แต่เป็นใครก็ได้ที่อยู่ในองค์กร แม้แต่นักการคนทำความสะอาดก็สามารถสร้างนวัตกรรมให้องค์กรได้ ดังนั้นความรู้ในองค์กรที่สร้างนวัตกรรมอาจเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ได้สร้างได้ภายในวันสองวัน แต่เกิดจากกระบวนการคิด และการปฏิบัติของคนในองค์กรที่ค่อยๆ เปลี่ยนไป ผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถทำได้วิธีที่ง่ายที่สุดนั่นคือทำตนเป็นตัวอย่าง

หากองค์กรใดประสบปัญหากับการที่พนักงานมาเข้าอบรมสัมมนาซ้ำลองหันมาทำแบบ คุณสุรพล ว่องวัฒนโรจน์ กรรมการผู้จัดการบริษัท สุรพลฟู้ด จำกัด (มหาชน) ผู้เขียนไปบรรยายให้กับองค์กรต่างๆ หลายแห่งต้องยอมรับว่าที่นี่เป็นที่หนึ่งที่พนักงานมีความพร้อมในการมาอบรมสัมมนาจนเวลาอย่างมาก แม้ว่าการอบรมนั้นจะเริ่มตั้งแต่ 8:30 น. ก็ตาม



106 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๙๖ จ.ร.ป.ร.ก. ๑๙๙๖

พนักงานจะมาร่วมกันก่อนเวลาอบรม ทำให้เราสามารถเริ่มบรรยายได้ตรงเวลา เมื่อไปบ่อยๆ เข้าเราจึงทราบว่าทุกคนในองค์กรนี้ทราบดีจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ หากพิจารณาว่าเป็นเช่นนี้ได้อย่างไร ก็พอจะเห็นได้จากการที่คุณสุรพล มักจะมาเปิด หรือเข้าอบรมด้วยโดยท่านจะมาก่อนใครประมาณเกือบครึ่งชั่วโมง ซึ่งต่างกับหลายๆ องค์กรที่ต้องรอให้พนักงานพร้อมแล้วจึงไปตามผู้บริหารมาเปิด แต่คุณสุรพลจะถือโอกาสการมาก่อนมาพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากรเพื่อให้ทราบความคาดหวังจากการอบรม เรื่องนี้ การสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้ทำได้โดยง่ายและได้ทั้งความตรงต่อเวลาของผู้เข้ารับการอบรม และสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการเรียนรู้อีกด้วย เพราะพนักงานสามารถรับรู้ได้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและคาดหวังกับหลักสูตรนี้เพียงใด

ดังนั้นท่านผู้อ่านคงเห็นแล้วว่าวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) ที่ดีย่อมส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพราะวัฒนธรรมเป็นคุณค่าร่วม (Shared Value) ที่ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรก้าวไปในทิศทางเดียวกัน และยังส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรและการควบคุมการปฏิบัติงาน ความประพฤติของพนักงาน การจัดระเบียบองค์กร



* ตีพิมพ์ครั้งแรกใน น.ส.พ.ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 18-20 มีนาคม พ.ศ.2549



วัฒนธรรมองค์กร ทางขึ้นใหญ่ของการเปลี่ยนแปลง (2)

“จะเสนอให้มีการแต่งตั้งเด็กขึ้นมาเป็นผู้บริหาร เคยดูไหมว่าที่นั่นเค้ามี
ธรรมเนียมปฏิบัติกันอย่างไร”

“สินค้านี้เราไม่เคยต้องทำอะไร อยู่ๆ จะทำอะไรทำไมให้ยุ่งยากและ
เหนื่อยเปล่าๆ ทำไม”

“เธอเป็นเด็กใหม่ คงยังไม่รู้ละชีว่าขอความช่วยเหลือเค้าไม่ยาก
ด้วยวาจา ไปทำหนังสือมา”

อ่านข้อความข้างต้นแล้วท่านผู้อ่านพอจะเดาได้ไหมว่าแต่ละคนที่พูด
นั้นอยู่ในองค์กรประเภทใด และอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรแบบใด ท่านคงเห็น
ถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรบ้างแล้วจากบทความชิ้นแรก ในบทความ
นี้จะนำเสนอแนวทางคิดและกระบวนการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

“วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)” เป็นคุณค่าร่วม
(Shared Value) ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรก้าวไปในทิศทางเดียวกัน ช่วย
ผลักดันในการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กร
จำเป็นต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อาจมี



108 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๘๖ จ.ร.ป.ร. ๑๓๘๖

ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จะเน้นการมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม และเกิดการแบ่งปันกัน จึงสามารถสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เพราะเหตุที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ ในการดำเนินงานขององค์กร จึงทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน มีผล ประกอบการสูง มีชื่อเสียง รวมทั้งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

เมื่อมองย้อนว่าทำไมวัฒนธรรมองค์กรจึงเกิดขึ้นได้ ก็จะสามารถ สร้างวัฒนธรรมใหม่ได้ การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรอาจมีหลากหลาย สถานการณ์ เช่น ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างจนกลายเป็นวัฒนธรรม ที่ยึดถือปฏิบัติกันมา ในบางองค์กรผู้บริหารจะสอบถามความคิดเห็นของ พนักงานเสมอก่อนการตัดสินใจ และหากใครไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจ ผู้บริหารก็จะเรียกพบเพื่อทำความเข้าใจเป็นการส่วนตัว เมื่อผู้บริหารระดับ สูงถือปฏิบัติ ผู้บริหารระดับรองลงไปและบุคลากรในองค์กรเห็นและรับ ทราบทั่วกันก็จะถือเป็นสิ่งควรปฏิบัติไปโดยปริยายจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

แต่สำหรับบางองค์กรกว่าจะได้วัฒนธรรมองค์กรมาอาจต้องใช้การ กำหนดขึ้นเป็นกฎระเบียบ และมีการเข้มงวดในการใช้กฎระเบียบ เช่น การ ใส่หูฟังป้องกันเสียงดัง (Ear Plug) ในโรงงาน สิ่งนี้เห็นได้ชัดว่ามี การถือปฏิบัติที่แตกต่างกัน บางองค์กรพนักงานทราบดีว่าเมื่อเดินเข้าส่วน ของโรงงานก็จะหยิบอุปกรณ์ป้องกันเสียงดังนั้นขึ้นมาใส่ทันทีที่ส่วนบางองค์กร ออกกฎระเบียบแล้วแต่ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกับสิ่งนี้เราก็จะเห็นพนักงานที่ ใส่หูฟังป้องกันเสียงดังบ้างไม่ใส่บ้างเดินปะปนกันอยู่ในโรงงานเดียวกัน

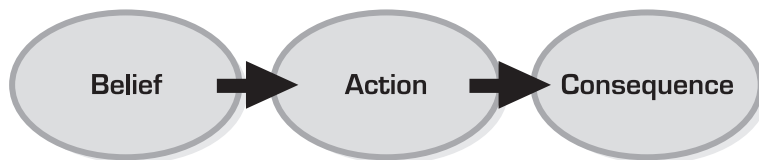
ดังนั้นการเกิดวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งที่เกิดโดยผู้นำ หรือเกิดขึ้น โดยกฎระเบียบอย่างไรก็ตามต้องยอมรับว่าผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรเองมี ผลอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใดๆ ก็ตาม มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดของคนๆ นั้น โดยตามหลักของ กระบวนการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการให้คิดถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ก่อน อันเป็นผลของการกระทำ (Consequence) นั้นๆ



เช่น ในองค์กรข้างต้นที่พนักงานไม่ยอมใส่อุปกรณ์ป้องกันเสียงดัง แทนที่จะใช้เพียงแค่กฎระเบียบในการบังคับ ท่านอาจเสนอให้พนักงานเห็นภาพของคนที่มีปัญหาเรื่องนี้ในเวลาต่อมา โดยการไปสัมภาษณ์คนที่ต้องออกจากงานไปเพราะปัญหาเรื่องนี้ หรือให้พนักงานที่ทำงานอยู่ในที่นั้นคิดว่าถ้าหากตนเองไม่ใส่อุปกรณ์พวกนี้แล้วอาจเกิดอะไรขึ้นบ้างกับสุขภาพกายและใจของตน และส่งผลถึงเรื่องงานและครอบครัวอย่างไร

หลังจากที่พนักงานเหล่านี้คิดได้แล้ว จึงย้อนกลับไปทำการกระทำ (Action) และความเชื่อ (Belief) ที่ทำให้พวกเขามีพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งอาจมาจากความเชื่อที่ผิด จึงส่งผลถึงพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องตามมา เช่น บางพนักงานอาจคิดว่าเสียงที่อยู่ในโรงงานนั้นไม่ได้ดังมากไปกว่าเสียงที่เขาเผชิญอยู่ภายนอกโรงงาน แต่เขาไม่ได้ตระหนักว่าเสียงในโรงงานนั้นเป็นเสียงที่มีอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน อันจะส่งผลต่อทั้งระบบประสาทหูและสร้างความเครียดได้ ซึ่งบางคนต้องบำบัดความเครียดด้วยการดื่มสุราในตอนเย็น อันเป็นการสร้างปัญหาอื่นตามมาอีก



กระบวนการคิดเช่นนี้ในหลายๆ ครั้งมีความสำคัญพอๆ กับการออกกฎระเบียบเพื่อการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร กรณีศึกษานี้มีมากมายเรื่องที่ยกมานำเสนอนั้นคงเป็นตัวอย่างของกระบวนการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมิให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นก้างขวางทางให้องค์กรของท่านไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้



* ตีพิมพ์ครั้งแรกใน น.ส.พ.ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 23-26 มีนาคม พ.ศ.2549



ประยุกต์ปรัชญาตะวันออก เพื่องานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์





สร้างคน สร้างผลงาน 111

พ.ศ. ๖๕. จี.ร. ป.ร. : ๓๓ อ. ๕๕๖๖๖

การพัฒนาองค์การ ตามแนวปรัชญาเต๋า *

“คนทั่วไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
แต่เขาเหล่านั้นต่อต้านการถูกเปลี่ยนแปลง”
Peter Senge (1990)

หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นหลักสูตร
เดียวด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยที่เปิดมาตั้งแต่ปีพ.ศ.
2534 โดยมีการจัดการเรียนการสอนในด้านนี้โดยเฉพาะ และเท่าที่ผ่านมา
ได้เน้นการเรียนรู้เรื่องการฝึกอบรม การพัฒนาคนในและนอกองค์กร การ
เรียนรู้ของคนในมิติต่างๆ การปรับหลักสูตรมีมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในปี
พ.ศ. 2545 ทางโครงการฯ ได้มีการปรับหลักสูตรครั้งที่ 4 เป็นหลักสูตรการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (Human Resource and
Organization Development: HROD)



คำว่า “การพัฒนาองค์กร” (Organization Development) ถูกเพิ่มเข้าไปในหลักสูตรเนื่องจากเป็นหนึ่งในภาระงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทวีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน อันเป็นผลมาจากสาเหตุหลายๆ ประการ เช่น บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) องค์กรมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วไม่ว่าภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจที่ต้องการการปรับตัวอย่างมากเพื่อการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ ลักษณะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมากขึ้นทำให้เกิดเป็นเส้นทางอาชีพใหม่ของผู้มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะผู้ที่เคยมีประสบการณ์บริหารและพัฒนาคนในองค์กรมาช่วงเวลาหนึ่ง หันมาเป็นที่ปรึกษานอกองค์กรมากขึ้น

จากเหตุดังกล่าวทำให้ความต้องการความรู้และทักษะในงานด้านการพัฒนาองค์กรเป็นที่ต้องการอย่างมากสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสายนี้ แต่การที่จะศึกษาความรู้และเพิ่มพูนทักษะงานด้านการพัฒนาองค์กรให้ได้อย่างถ่องแท้จำเป็นต้องอาศัยฐานความรู้มากมายจากหลายวิชาพื้นฐาน เช่น ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory), พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ทฤษฎีการบริหารองค์กร (Organization Management Theory) แนวคิดทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เช่น “a three-leg stool” ของ Prof. Dr. Richard A. Swanson & Prof. Dr. Edward Holton III) ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) เป็นต้น ดังนั้นเมื่อนักศึกษาหรือผู้ที่สนใจงานด้านนี้ต้องก้าวเข้ามาศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรทำให้เกิดความสับสนในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ กับงานพัฒนาองค์กร

Prof. Dr. Williams J. Rothwell ปรมาจารย์ด้าน Competency ร่วมกับ 2 ปรมาจารย์ด้านการพัฒนาองค์กร Prof. Dr. Richards Swanson และ Prof. Dr. Gary N. McLean ซึ่งเป็นอาจารย์ของผู้เขียนที่ University



of Minnesota ท่านได้เคยกล่าวไว้ว่าผู้ปฏิบัติงานหรือนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องใช้สหวิทยาการ (Multidisciplinary) เข้าช่วยอย่างมาก (Rothwell, Sullivan, & McLean, 1995) เพราะทฤษฎีด้านการพัฒนาองค์การนั้นมีมากมาย และการเลือกใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้

ผู้เขียนเองตระหนักถึงการทำให้เรื่องการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายและมีหลักวิชาการเป็นฐานความคิดนั้นโดยใช้การวิจัยค้นคว้าตามแนวทางการสร้างทฤษฎี (Theory-Building Research) ซึ่งต้องอาศัยปรัชญามาเป็นกรอบความคิด (Rouna & Lynham, 1999) เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาองค์การ ในการนำเสนอครั้งนี้ผู้เขียนได้นำทฤษฎีที่มีอยู่แล้วมาทำการนำเสนอใหม่ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายในภาคปฏิบัติ โดยดึงเอาปรัชญาเต๋าซึ่งเป็นปรัชญาตะวันออกมาเป็นฐานความคิด

ปรัชญาเต๋า (Tao Philosophy)

ปรัชญาเต๋ากลับมาใช้เป็นฐานการสร้างทฤษฎีในครั้งนี้ เนื่องจาก “เต๋า” (Tao) เป็นหลักการพื้นฐานของทุกสรรพสิ่ง และเต๋าสามารถอธิบายได้ว่าปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร (“Tao means how: how things happen, how things work. Tao is the single principle underlying all creation”) (Heider, 1985: 1) ปรัชญาเต๋าเป็นที่รู้จักกันดีในประเทศไทยมาช้านาน โดยเฉพาะสัญลักษณ์ของเต๋าที่เป็นรูปวงกลมที่มีองค์ประกอบ 2 ส่วนข้างหนึ่งมืด ข้างหนึ่งสว่าง โดยถูกแบ่งครึ่งด้วยรูปโค้งตัว S ด้านที่มืดเรียกว่า หยิน (Yin) ซึ่งเป็นการนำเสนอ แรงด้านลบ (Negative) ขอบจำกัด ข้อผูกมัด ข้อห้าม ส่วนด้านสว่างเรียกว่า หยาง (Yang) นำเสนอแรงด้านบวก (Positive) อิสระ สร้างสรรค์ เส้นโค้งตัว S แสดงถึงทางสายกลาง (Golden Mean or Middle Way) ความสมดุลและความเข้ากันดีของชีวิต (The life of Harmony and Balance) (Schindler, 1991)



พศ. ดร. จีรประภา อัครบวร

งานของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต้องอาศัยการสร้างสมดุลอย่างมาก เนื่องจากงานด้านนี้มักต้องดำเนินการอยู่ท่ามกลางผลประโยชน์ของสองกลุ่มที่ตรงข้ามกัน คือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงและผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้**ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายอยู่ในระดับที่สมดุล** คือทำให้ผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงพึงพอใจกับผลการผลิตหรือบริการที่สะท้อนให้เห็นในผลประกอบการและ/หรือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้ผู้ดูแลงานด้านนี้จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน สภาพการจ้าง การจ่ายผลตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งจะช่วยให้คนเหล่านี้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เกิดความผูกพันกับองค์กร การรักษาสมดุลผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายนี้จำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะเมื่อองค์กรใดทำการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กร



การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลง หนังสือ “The Tao of Change” (Marshak, 1997) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดปรัชญาตะวันออกแบบเต๋า คือ **การรักษาสมดุลและความเข้ากันได้** (To change from eastern view is to maintain balance and harmony) ซึ่งต่างจากแนวคิดตะวันตกที่การเปลี่ยนแปลงคือการเอาชนะสิ่งที่คัดค้าน ต้านทาน (To change is to overcome resistance) คำถามที่อาจเกิดขึ้นสำหรับนักพัฒนาองค์การคือ นักพัฒนาองค์การต้องรักษาสมดุลอะไรในงานพัฒนาองค์การ และต้องสร้างความเข้ากันได้ของอะไรบ้าง ซึ่งบทความเรื่องนี้จะขอกล่าวสรุปเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาองค์การในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อไป โดยขอเริ่มจากการรักษาความเข้ากันได้ก่อนที่จะกล่าวถึงการรักษาสมดุลต่อไป

การรักษาความเข้ากันได้ของส่วนต่างๆ ในองค์การ (To maintain harmony)

หากถามคำถามว่าความเข้ากันได้ของอะไรบ้างในการพัฒนาองค์การ กับอาจารย์ที่ปรึกษาของผู้เขียน Prof. Dr. Gary N. McLean (2000) ท่านจะต้องตอบว่า “It depends” (ท่านตอบเช่นนี้จนพวกเรานักศึกษา มักเรียกท่านว่า Mr. Depend) ท่านมีปรัชญาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การคือให้มองหาคำตอบมากกว่าหนึ่งคำตอบ และการจะตอบว่าควรทำอย่างไรนั้นไม่ได้มีหนทางที่ดีที่สุดเพียงหนทางเดียว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรพิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้ดีก่อนทำการพิจารณาออกแบบกิจกรรม หรือ ทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ดังนั้นการจะหาคำตอบในงานพัฒนาองค์การก็เช่นเดียวกันผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้จะต้องพิจารณาหาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง แล้วทำการจัดการในทุกภาคส่วนให้เข้ากัน (Harmonizing)

แนวคิดของ Rummier และ Brache (1995) ในหนังสือ “Improving

ตารางที่ 1: The Nine Performance Variables

		The Three Performance Needs		
		Goals	Design	Management
The Three Levels of Performance	Organization Level	Organization	Organization	Organization
		Goals	Design	Management
	Process Level	Process	Process	Process
		Goals	Design	Management
	Job/Performance Level	Job/Performance	Job/Performance	Job/Performance
		Goals	Design	Management

Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart” ซึ่งกล่าวถึงการทำที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นจะต้องทำให้ทุกๆ ส่วนในตารางที่ 1 มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกัน การเข้ากันได้ (Alignment) ของตัวแปรทั้ง 9 ซึ่งกรณีนี้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์กรควรทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญเพื่อให้การพัฒนาองค์กรเกิดเป็นผล การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแจกเช่นงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ (Swanson, 1995)

Rummler และ Brache (1995) ได้ให้แนวทางแก่ผู้บริหาร เรื่องการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารควรมองผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับคือ ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ระดับกระบวนการ และระดับงาน หรือตัวบุคคล ซึ่งในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยมิติของเป้าหมาย การออกแบบ และการบริหาร ทั้งหมดนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าไปทำการ บริหารจัดการให้ทุกตัวแปรสอดคล้องและรับกันทั้งหมด ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงจะได้รับการพัฒนา หรือสามารถบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร

ขอยกตัวอย่างประกอบพอสังเขปดังนี้ สมมติว่าองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ในเรื่องการให้บริการที่รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการ



ของผู้รับบริการ สิ่งนี้ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพิจารณาความเข้ากันในทุกมิติในการทำการพัฒนาองค์กร การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ถือว่าองค์กรนั้นมีเป้าหมายระดับองค์กร (**Organization Goal**) ที่ชัดเจน การจะทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กรนั้นจะต้องออกแบบองค์กร (**Organization Design**) ให้ตอบรับกับเป้าหมายองค์กรด้วยการวางโครงสร้างการบริหารที่กระชับ ไม่มีชั้นของการบริหารที่มากมาย เพื่อให้การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสามารถทำได้รวดเร็ว ทันการณ์ ส่วนการบริหารองค์กร (**Organization Management**) ควรเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralize) เพื่อให้ผู้ที่ทำงานรับผิดชอบในการบริการลูกค้าสามารถทำการตัดสินใจในการให้บริการได้ทันที โดยไม่ต้องรอพิจารณาจากส่วนกลาง

ส่วนเป้าหมายของกระบวนการ (**Process Goal**) นั้นต้องตั้งให้สอดคล้องกันกับเป้าหมายองค์กร (Organization Goal) ในที่นี้เป้าหมายของกระบวนการที่ให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ (Customer Focus) ควรจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญ (KPI: Key Performance Indicator) ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการ (**Process Design**) ผู้บริหารอาจต้องทำการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Process Analysis) โดยตั้งคำถามว่าขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทำงานที่มีอยู่นั้นมีเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการ (Value added to customer) หรือไม่ ถ้าไม่ ขั้นตอนนั้นจะถือว่าเป็นขั้นตอนที่ไม่สำคัญควรตัดทิ้ง และเมื่อการออกแบบกระบวนการสอดคล้องกับเป้าหมายแล้วการบริหารกระบวนการ (**Process Management**) ก็ต้องรับกันด้วยคือการบริหารอาจใช้รูปแบบ Cross-functional Work Team เพื่อให้การบริการสามารถทำเป็น One Stop Service ได้

เมื่อเป้าหมายของกระบวนการ (Process Goal) กำหนดไว้อย่างไร **เป้าหมายของงาน (Job Goal)** ควรกำหนดไปในทิศทางเดียวกัน เช่นแต่ละบุคคลจะได้รับกรอบในการปฏิบัติงาน โดยให้คำนึงถึงการให้บริการที่รวดเร็วแก่ผู้รับบริการ ซึ่งการจะทำให้เร็วได้นั้นนอกจากการออกแบบ



118 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. ๑๓๖๖

องค์การและกระบวนการที่สอดคล้องกันแล้ว **การออกแบบงาน (Job Design)** ในตำแหน่งต่างๆ ขององค์การให้สามารถตอบรับการให้บริการได้นั้นอาจถูกกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Qualification) ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หลังจากนั้นจึง**ทำการบริหารงานหรือผลการปฏิบัติงาน (Job/Performance Management)** โดยการสรรหาคนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้น หรือการจัดฝึกอบรมพัฒนาให้คนที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นอยู่แล้วมีความรู้ ความสามารถ ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการบริการ จึงเป็นเรื่องที่พึงกระทำเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีขีดความสามารถ (Competency) ที่ถึงพร้อมในการทำผลงานให้เกิดขึ้นและตอบรับกับวิสัยทัศน์องค์การในที่สุด

จากตัวอย่างข้างต้นจึงเป็นเพียงหนึ่งในหลายๆ ตัวอย่างที่ทำให้ผู้รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนางานองค์การควรตระหนักถึงการบริหารจัดการที่ต้องทำให้เกิดการเข้ากันได้ (Alignment) ในทุกส่วน เพื่อให้ทุกคนในองค์การทุกระดับสามารถทำงานสอดรับกันได้ (Harmony) เกิดเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์การในท้ายที่สุด

การรักษาสมดุล (To maintain balance)

การรักษาสมดุลตามแนวปรัชญาเต๋าในการพัฒนางานองค์การคือ **การรักษาสมดุลของการจัดการระบบและจัดการคนในองค์การ** ซึ่งจะนำเสนอด้วยการใช้ Push-Pull Theory (Akaraboworn, 2003) ในการอธิบายการสร้างความสำเร็จในการพัฒนางานองค์การด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Participation)

การพัฒนางานองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง Marshak (1997) กล่าวว่าไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงตามแนวปรัชญาเต๋าคือการรักษาสมดุล และการเข้ากันของทุกส่วน การเปลี่ยนแปลงในจักรวาลไม่สามารถทำได้โดยใช้แรง



อำนาจจากบางสิ่งหรือบางคนเพียงด้านเดียว แต่การจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทำให้ทุกสรรพสิ่งเกิดความเป็นธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงจึงแล้วเป็นเรื่องของธรรมชาติ การใช้แรงดึงเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติ เพราะธรรมชาติจะรักษาสมดุลของทุกสรรพสิ่งในจักรวาล

เตาอธิบายปรากฏการณ์ของแรงสองขั้วที่ตรงข้ามกันคือ หยิน (Negative) และ หยาง (Positive) (Cresencio, 1994) คือแรงต้านและแรงดึง ผู้ปฏิบัติตนตามแนวปรัชญาเต๋าจะพยายามสร้างสมดุลของแรงทั้งสอง (Glanz, 1997) การจัดการให้แรงทั้งสองมาเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกันจะสามารถทำให้เกิดการเติบโต กองกาม (Yi, 1995) ในที่สุด ดังนั้นหากเรานำแนวคิดตามปรัชญาเต๋ามาใช้ในการพัฒนาองค์กร นักพัฒนาองค์กรต้องสร้างสมดุลให้เกิดขึ้น นั่นคือการจัดการทั้งบุคลากรในองค์กรและจัดการกับระบบต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกันเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

Push-Pull Theory: Push System and Pull People

การที่แรงสองแรงดูเหมือนเป็นแรงตรงข้ามกันสามารถทำงานเสริมกันได้นั้น เราสามารถเห็นตัวอย่างได้จากแนวคิดในการผลิตที่ Taiichi Ohno Guru ทางการบริหารงาน Just-in time (JIT) กล่าวไว้คือ ในโรงงานไม่สามารถกำหนดการผลิตโดยดูจากความสามารถของเครื่องจักรเท่านั้น หรือ Push แรงผลักให้สินค้าออกสู่ตลาด แต่การผลิตที่ดีต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้นั้นว่าขณะนั้นมีความต้องการสินค้ามากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถอธิบายว่าเป็น Pull แรงดึง ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าต้องผลิต หรือผลัก (Push) สินค้าออกสู่ตลาดตามความต้องการ (Pull) ของลูกค้า (Ono & Ohno, 1988) แนวคิดการผลิตนี้แสดงให้เห็นว่าแรงสองแรงที่ตรงข้ามกัน คือแรงผลักและแรงดึงนั้น หากนำมาใช้ให้ถูกต้องทั้งสองแรงสามารถทำให้เกิดผลผลิตตามความต้องการของผู้บริโภคในเวลาที่ต้องการได้

นักพัฒนาองค์กรมีหน้าที่จัดการทั้งบุคลากรในองค์กรและระบบ คือ



ต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรให้มีทั้งความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจในการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่กำลังจะเกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันนักพัฒนาองค์กรทำการปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างการบริหาร กลยุทธ์การบริหาร กระบวนการทำงานให้เป็นไปในทิศทางใหม่ที่จะเป็นในการทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น (Cummings & Worley, 2001) ผู้เขียนขอใช้การอธิบายปรากฏการณ์นี้เป็นเสมือนแรงสองแรงในการผลิตที่กล่าวไปแล้วข้างต้นคือ แรงผลักและแรงดึง (Push and Pull) ในการทำการพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเข้าร่วม (Employee Participation) ในการทำการเปลี่ยนแปลง

Push Theory: Push System

Push Theory หรือทฤษฎีแรงผลักคือการกล่าวถึงการทำให้ระบบใหม่ขององค์กรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมทำการเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องจัดการเตรียมสภาพแวดล้อม หรือระบบใหม่ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกรณีนี้ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) จะถูกนำมาใช้อย่างมากในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องทำการให้ข้อมูล พัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคิดให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาเหล่านั้นมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่ระบบใหม่ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารต้องจัดการกับกลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

Pull Theory: Pull People

Pull Theory หรือทฤษฎีแรงดึงเป็นการค้นหาแรงจูงใจในปัจเจกบุคคลและกลุ่มเพื่อให้เขาเหล่านั้นเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง เป็นการอธิบายปรากฏการณ์จากมุมมองทางจิตวิทยา ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์



(Organization Behavior Theory) จะถูกโยนเข้ามาใช้ในกรณีนี้อย่างมาก Thomas และ Vethouse (1990) อ้างว่าการจะทำให้บุคลากรเข้าสู่ระบบใหม่นั้น ต้องอาศัยแรงดึง หรือการจูงใจเข้าร่วมด้วย คือทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของระบบใหม่ที่จะเกิดขึ้นว่ามีคุณค่าต่องานที่ตนรับผิดชอบ และต่อปัจเจกบุคคลเอง โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากบุคคลนั้นเห็นคุณค่าแล้วจึงยินยอมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงตนเองเข้าสู่ระบบใหม่

การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรโดยอาศัยการเข้าร่วมของบุคลากรนั้นนักพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการระบบใหม่ และต้องไม่ลืมที่จะจัดการกับความต้องการและการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร การจะกล่าวแต่เพียงว่าระบบใหม่ที่กำลังทำการปรับเปลี่ยนนั้นเป็นระบบที่ดี วิเศษประการใด แต่หากไม่สามารถทำให้คนส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นไปในทางเดียวกันนั้น คงเป็นเรื่องยากที่การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเกิดขึ้น และประสบผลสำเร็จได้ เสมือนกับการผลิตที่จะต้องทำการบริหารจัดการให้เกิดสมดุลในการผลิตและความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้สินค้าออกมา ณ. เวลาที่มีความต้องการ แรงสองแรงคือแรงผลักและแรงดึงจึงสามารถอธิบายปรากฏการณ์ทั้งการผลิตและการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี เกิดเป็น Push-Pull Theory การบริหารสองแรงที่ต้องทำอย่างสมดุล

สรุป

จะเห็นได้ว่าเรื่องการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ยากในการศึกษา หากแต่ผู้ทำการศึกษาจะต้องมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร แล้วทำการบริหารจัดการให้ตัวแปรเหล่านั้นสอดคล้องรับกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาในระดับองค์กร การนำปรัชญาเต๋ามาอธิบายการพัฒนาองค์กรในครั้งนี้



122 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๙๖ ๒๕๖๖

เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการรักษาสมดุลในการพัฒนาที่
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรพึงกระทำ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้ง
ต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กร Push-Pull Theory จึงเป็นแนวทาง
หนึ่งในการสร้างสมดุลเพื่อให้บุคลากรเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง หรือการ
พัฒนาองค์กร



หมายเหตุ : หากผู้ใดสนใจแนวคิด Push-Pull Theory ใน
รายละเอียดสามารถดูได้จาก Proceedings of the Second Asian
Regional Conference on Human Resource Development 2003,
Bangkok, Thailand, 30 November-2 December pp.21-1-21-8
ในห้องสมุดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

* ตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสารคน ฉบับกันยายน พ.ศ. 2547



บรรณานุกรม

- Akaraborworn, C. T. (2003). Push-Pull Theory. In A. Proceedings of the Second Asian Regional Conference on Human Resource Development 2003, Bangkok, Thailand, 30 November-2 December pp.21-1 -21-8
- Cresencio, T. (1994). The Tao of teams: A guide to team success. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). Organization development and change. (6th ed). Cincinnati : South-Western College Publishing.
- Dubin, R. (1978). Theory building (2ed). New York: Free Press.
- Glanz, J. (1997). The Tao of supervision: Taoist insights into the theory and practice of educational supervision. Journal of Curriculum and Supervision, 12(3), 193-211.
- Heider, J. (1985). The Tao of Leadership: Leadership Strategies for a New Age. Atlanta: Bantam New Age Book.
- Marshak, R. (1997). The Tao of change. OD Practitioners, 26(2), 18-26.
- McLean, G. N. (2000). It depends. Advances in Developing Human Resources, 7, 39-43.
- Ni, H. C. (1997). Entering the Tao: Master Ni's guidance for self-cultivation. Boston: Shambhala.
- Ono, T., & Ohno, T. (1988). Toyota Production System Beyond Large-Scale. Portland, OR: Productivity Press.
- Rothwell, W. J., Sullivan, R., & McLean, G. N. (1995). Practicing organization development: A guide for consultants. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.



- Rouna, W. E., & Lynham, S. A. (1999). Toward a philosophical framework for thought and practice. In P. K. Kuchinke (Ed.), Proceeding of the Academy of Human Resource Development Annual Conference (pp. 209-216). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1995). Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart (2nd Ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E. H. (1961). Management development as a process of influence.
- Schindler, S. (1991). The Tao of teaching: Romance and process. College Teaching, 39(2), 71-75.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. New York: Ddubleday
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). Foundations of Human Resource Development. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, K. W., & Vethouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666-681.
- Yi, C. (1995). The Tao of Organization: The I Ching for group dynamics. Boston: Shambhala.





ดาบสองคมของคนเก่ง (Talent)*

บทเรียนจากละครดีๆ เรื่อง แด่จิ้งกิ้ง จอมนางแห่งวังหลวง ซึ่งท่านที่ติดตามเรื่องนี้อาจมีคำถามในใจว่า ผิดด้วยหรือที่คนเก่งอย่างซอจิ้งกิ้งโดนกลั่นแกล้งสารพัดสารเพ จนบางคนทนดูเรื่องนี้อีกต่อไปไม่ได้

หากวิเคราะห์ขีดความสามารถ (Competency) ที่รวมถึงความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Skill) บุคลิกลักษณะ (Trait) นิสัยใจคอ (Motive) ของซอจิ้งกิ้งแล้ว จะพบว่าเธอคือ Talent ขนานแท้ คือ นอกจากมีความรู้ ความสามารถ (High Performance) ที่เห็นได้อย่างเด่นชัดในงานที่ทำ ไม่ว่าจะเป็นงานปรุงอาหาร และงานรักษาคนป่วย นอกจากนี้ยังมีศักยภาพ (High Potential) ในการเติบโตในงานทั้งสองด้าน อีกทั้งยังพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม (Ethics) ซึ่งประการหลังนี้ ในหลายๆ ครั้งผู้บริหารที่คัดเลือก Talent อาจไม่ได้ใส่ใจในเบื้องต้น จนสนับสนุนให้เติบโตใหญ่แล้วจึงมาทราบทีหลัง ว่าสนับสนุนคนผิด

การเป็นคนเก่ง แล้วสังคมก็ยอมรับว่าเก่ง (Social Role) อีกทั้งตัวเองก็รู้ว่าตัวเองเก่ง (Self-Image) เป็นเสมือนดาบสองคมสำหรับ Talent เพราะสิ่งนี้จะสร้างความมั่นใจในตัวเองให้กับ Talent จนในบางครั้งอาจ



126 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

กระทำการใดๆ ที่ขาดการพิจารณาอย่างถ่วงถือน หรือหาเหตุของปัญหาอย่างจริงจัง ทำให้นำเสนอวิธีการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจบนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เคยทำสำเร็จมา ซึ่งการกระทำนั้นอาจให้ผลต่างจากอดีตก็เป็นได้

ตัวอย่างตอนหนึ่งจากละครเรื่องนี้สะท้อนให้เห็นในตอนที่หมอจ๋มก็มคิดจะทำการรักษาคนไข้ที่มีอาการท้องบวมเหมือนกันด้วยวิธีเดียวกัน โดยลืมไปว่าอาการของโรคอาจมาจากสาเหตุที่แตกต่างกัน

ท่านผู้อ่านอาจเคยเจอกับประสบการณ์ที่เพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในงาน บอกท่านให้ทำบางอย่างโดยกล่าวว่า

“เชื่อสิ เราเคยมีประสบการณ์มาแล้ว”

“ขอให้เชื่อผม แล้วจะดีเอง”

“ที่ครั้งนั้นเราได้รางวัลมาเพราะเราทำอย่างนี้แหละ”

การพูดเช่นนี้เป็นการพูดที่ขาดการมองบริบทของเรื่องที่อาจเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ไม่ว่าจะเป็น เวลา สถานที่ คน ทรัพยากร

ในอีกด้านหนึ่ง คนที่สังคมยอมรับว่าเก่ง หรือเป็น Talent นั้นก็มักจะถูกคาดหวังจากสังคมอย่างสูง ซึ่งลืมคิดไปว่า คนๆ นี้ก็เป็นคนๆ หนึ่ง ซึ่งอาจทำความผิดพลาดได้เช่นกัน จะเห็นว่าหมอจ๋มก็มนั้นถูกคาดหวังจากพระมเหสีอย่างมากในการรักษาพระราชินี แต่พออาการของพระราชินีไม่ดีขึ้นก็ทำให้พระมเหสีทรงกริ้วอย่างมาก จนหมอจ๋มก็มเกือบถูกประหาร

เรื่องนี้คงเห็นได้ในหลายๆ องค์การที่ผู้บริหารมักจะมอบหมายงานสำคัญให้กับคนๆ หนึ่งที่เคยทำงานให้ตนสำเร็จมาแล้วงานเล่า โดยลืมไปว่าเค้าคนนั้นมีขีดจำกัดของความสามารถเช่นเดียวกัน ส่วนคนรับที่เป็น Talent นั้นก็ได้แต่ตั้งคำถามในใจว่าตนเป็นผู้วิเศษหรืออย่างไรที่จะทำได้ทุกอย่างที่ผู้บริหารมอบหมายมา หรือคิดว่างานนี้อยู่ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ขอบข่ายของตน แต่ถ้าไปถามผู้บริหาร Talent ก็อาจหน้าแตกได้ เพราะทุกเรื่อง que ผู้บริหารสั่งอยู่ในข้อสุดท้ายของคำบรรยายลักษณะงานเสมอ นั่นคือ รับผิดชอบงานที่หัวหน้างานมอบหมาย

นอกจากนี้การกระทำของหัวหน้าที่มอบหมายงานแต่เฉพาะคนที่ตน



สร้างคน สร้างผลงาน 127

พ.ศ. ๑๔๖๖ จ.ร.ป.ร. ๖๖ ๖๖๖๖

เห็นว่าเป็น Talent นั้นอาจทำให้เกิดการแตกสามัคคีในหมู่เพื่อนที่ทำงานด้วยกัน

“เก่งนักก็ทำคนเดียวแล้วกัน”

“เธอทำนะดีแล้ว หัวหน้าชอบสไตร์เธอ”

“คุณบอกมาแล้วกันว่าเธอจะอย่างไร”

กลายเป็นว่างานที่ควรจะต้องช่วยกันคิด ช่วยกันทำ กลับไม่มีใครอยากจะทำ เนื่องจากตนรู้สึกว่ายากกว่า Talent

การจัดการ Talent จึงเป็นสิ่งที่น่าพึงระวังทั้งของคนที่ถูกยกย่องให้เป็น Talent และคนที่คัดเลือก Talent เพราะหากเลือกผิดพลาดก็เท่ากับส่งเสริมคนผิด แต่หากเลือกถูกก็มีใช้ว่าจะส่งผลดีต่อผู้เลือกและผู้ถูกเลือกเสมอไป

เรื่องนี้จึงทำให้ผู้เขียนนึกถึงคำกล่าวที่ว่า “ดีได้แต่อย่าเด่นจะเป็นภัย”



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในน.ส.พ. ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 18-20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548



128 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๓๖๖ จ.ร.ป.ร. ๑๓๖๖

การพัฒนาความใส่ใจเรื่องลูกค้า (Customer Orientation) *

“ไปเอาน้ำมา”

“ไปเอาน้ำมา...”

ประโยคนี้เป็นประโยคที่นายหญิงแห่งห้องเครื่องสอนเด็กหญิงจังกึมผู้มีความปรารถนาจะเป็นนางในเมื่อเติบโตใหญ่

นายหญิงยังสั่งกุงพุดอยู่เช่นนี้หลายวัน กว่าจังกึมจะเข้าใจ และระลึกได้ว่า แม่ของตนซึ่งเป็นนางในเคยสอนไว้ว่าก่อนที่จะนำน้ำไปให้ใครควรถามสารทุกข์สุกดิบก่อนว่าวันนี้มีสภาพร่างกายอย่างไร เช่น เจ็บคอไหมหรือถ่ายท้องแล้วหรือยัง แล้วจึงนำน้ำมาเสิร์ฟตามสภาพร่างกายของผู้รับ หากเจ็บคอก็ควรนำน้ำอุ่นมาเสิร์ฟให้ มิใช่ใช้น้ำเย็นซึ่งจังกึมเป็นเด็กที่ฉลาดจึงเรียนรู้เรื่องนี้ได้ในเวลาไม่กี่วัน แต่หากผู้บริหารลองมามองย้อนลูกน้องของเราเองในที่ทำงาน มีสักกี่คนที่ใส่ใจเรื่องนี้ได้โดยง่าย

“ไปทำมาใหม่”

“ไปทำมาใหม่”

บอกไปที่ก็ “ครับผม” หรือ “ค่ะท่าน” แต่จะทราบไหมว่าความต้องการของผู้บริหารท่านนั้นคืออะไร



มีอีกหลายตอนในเรื่อง “แดจังกึม นางในแห่งวังหลวง” ที่ทำให้เราสามารถเรียนรู้การพัฒนาขีดความสามารถ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Competency) ของคนที่จะเป็นนางในได้เป็นอย่างดี และเป็นบทเรียนให้เราเห็นถึงการพัฒนาคอนตามแนวทางพัฒนา Competency

อีกตอนที่นายหญิงฮันซังกุง และแซซซังกุงต้องทำการแข่งขันเพื่อเป็นซังกุงสูงสุด พระมเหสีขอให้นางในทั้งสองหุงข้าวแข่งกัน

“เพียงหุงข้าวแข่งกันจะตัดสินได้อย่างไร”

เป็นคำที่กล่าวกันในหมู่ นางในว่าพระมเหสีจะตัดสินเรื่องนี้เพียงดูแค่การหุงข้าวเท่านั้น จะทำได้หรือ

โดยต่อมาพระมเหสีขอให้คำตัดสินมาจากนางในด้วยกันเองว่าข้าวที่ออกมาในถ้วยทองเหลือง หรือถ้วยกระเบื้องเคลือบดีกว่ากัน ผลปรากฏว่าทุกคนต่างวิจารณ์ว่าข้าวในถ้วยกระเบื้องเคลือบซึ่งเป็นของแซซซังกุงนั้นนุ่มหอมหวานกว่าของฮันซังกุง แต่เมื่อลงคะแนนตัดสิน ผลปรากฏว่าข้าวในถ้วยทองเหลืองของฮันซังกุงกลับชนะ เนื่องจากถูกปากนางในผู้ทำการตัดสินมากกว่า ซึ่งฮันซังกุงได้เปิดเผยภายหลังว่า นางใช้วิธีหุงที่ทำให้ข้าวในหม้อหนึ่งออกมาหลายรูปแบบ มีทั้งนุ่ม แฉะ และแข็ง เพื่อให้เพื่อนนางในของนางที่เติบโตมาด้วยกันได้ทานข้าวถูกปากของตนเป็นที่สุด

บทเรียนนี้สอนให้รู้ว่า ข้าวที่อร่อยที่สุดคงไม่มี แต่ข้าวที่ถูกปากผู้รับประทานคือข้าวที่ดีที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้เป็นนางในควรตระหนักรู้ความต้องการของผู้รับประทาน หรือมีความตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า (Customer Orientation) มิใช่คิดแต่นำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดในตามความเห็นของตนซึ่งเป็นผู้ให้บริการหรือผู้ผลิตสินค้าเท่านั้น

แนวทางการพัฒนา Competency จากเรื่อง แดจังกึม ได้ใช้การแข่งขันมาช่วยพัฒนาคุณลักษณะของคนที่จะเป็นนางในได้อย่างเด่นชัด การแข่งขันทำให้นางในต่างตื่นตัวในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ละคนต่างขวนขวายว่าความรู้ ทักษะด้านใดอีกบ้างที่จะทำให้ตนนั้นเหนือคู่แข่ง เช่น ความรู้ด้านการทำอาหารอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพอ หรือถือว่าเป็นเพียง Competency พื้นฐานเท่านั้นที่นางในพึงมีแต่ไม่ได้ทำให้นางในคนนั้นโดดเด่น



130 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๙๖ จ.ร.ป.ร.ก. ๑๙๙๖

เด่นขึ้นมา แต่ความสามารถในการดัดแปลงอาหาร และความรู้ในเรื่องสมุนไพร วิชาการทางด้านการแพทย์ ทำให้จึงเป็นนางในที่โดดเด่นกว่าใคร สามารถใช้อาหารในการรักษาโรคได้

การกำหนด Competency จึงสมควรกำหนดและให้ความสำคัญกับ สิ่งที่ทำให้คนทำงานในตำแหน่งงานนั้นโดดเด่นขึ้นมา หรือที่ McClelland เรียกว่า Superior Performer มิใช่การกำหนดแต่ Competency ที่เป็น พื้นฐานเท่านั้น โดยเฉพาะองค์การที่ต้องการพัฒนาความสามารถของคนให้ เกิดความสามารถในการแข่งขันระดับองค์กรได้จึงต้องค้นหาขีดความสามารถดังกล่าว และทำการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

อย่างไรก็ตามการแข่งขันในองค์กรนั้นหากสร้างให้เกิดการแข่งขัน อย่างเช่นในเรื่องใดสิ่งหนึ่งแล้ว คงมิเป็นผลดีแก่องค์การในภาพรวม แต่ หากเป็นการแข่งขันเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือ Competency ที่เปิดโอกาสให้คนได้เรียนรู้ และแข่งขันโดยสามารถมีโอกาสจะ ชนะได้มากกว่าหนึ่งคน หรือที่ Bob Behn อาจารย์จาก John F. Kennedy School, Harvard University เรียกว่า Creating Friendly Competition ให้โอกาสทุกคนที่จะชนะ Give everyone opportunity to win จะ ทำให้องค์กรนั้นๆ ลู่ความเป็นเลิศได้

อย่าลืมว่าองค์กรที่เป็นเลิศได้คงไม่ใช่มีเพียงคนเก่งคน หรือสองคน เท่านั้น แต่ยังมีมากยิ่งดี

ยังมีอีกหลายตอนที่ต้องยอมรับว่าละครเรื่องนี้ผู้สร้างได้ให้ข้อคิดทั้ง ด้านชีวิตและการทำงานโดยเฉพาะงานด้านการพัฒนาคนและองค์กรได้ เป็นอย่างดี



* ตีพิมพ์ครั้งแรกใน น.ส.พ. ผู้จัดการรายสัปดาห์ วันที่ 3-9 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2549



การให้คำปรึกษาในงานทรัพยากร มนุษย์ (HR Consultant) *

“เจ้าไม่สมควรเป็นหมอ”

“เจ้าไม่มีคุณสมบัติของการเป็นหมอลักนิด”

ถ้อยความด้านบนเป็นถ้อยความที่อาจารย์จากกรมการแพทย์ผู้เป็น
คนฝึกสอนวิชาการแพทย์ให้กับหมอหญิงแห่งราชสำนักบอกกับซอจ้งกิมทุก
ครั้งที่เธอสอบไม่ผ่าน แต่อาจารย์ก็ได้บอกเหตุผลใดๆ มากกว่านี้ ทั้งที่ผล
การสอบดูเหมือนจะขัดกับความรู้สึกของเพื่อนที่เรียนอยู่ด้วยกันซึ่งต่าง
ยอมรับว่า ซอจ้งกิมเป็นคนเก่ง และตัวซอจ้งกิมเองก็คิดว่าตนนั้นทำ
ข้อสอบได้ถูกต้อง

จนกระทั่งซอจ้งกิมได้ค้นพบว่าเธอสอบผ่านในครั้งสุดท้ายเพราะเพื่อน
หมอฝึกหัดด้วยกันกับเธอสอนให้เธอเรียนรู้ว่าเธอต้องให้ความสนใจกับคนไข้
ถามอาการของโรค ถามถึงการใช้ชีวิต การรับประทานอาหารก่อนที่จะทำการ
วินิจฉัยโรคว่าคนไข้เป็นโรคใด มิใช่เพียงแต่ดูสีหน้า จับชีพจร คลำท้องแล้ว
สามารถตัดสินได้เลยทันทีว่าคนไข้เป็นโรคอะไร



ความมั่นใจในตัวเอง บวกกับความสามารถของซอจังกึมเป็นสิ่งที่ทำให้เธออยู่ในความประมาท และอาจทำให้เธอวินิจฉัยโรค รักษาโรคไปอย่างผิดๆ

เหตุผลที่อาจารย์หมอให้ซอจังกึมตกถึงสองครั้งในการสอบนั้นอาจารย์ได้เปิดเผยที่หลังว่าจังกึมกำลังตกอยู่ในความประมาท แม้ว่าจะมีความสามารถแยกประเภทสมุนไพรที่มีคุณและโทษได้อย่างถูกต้อง แต่สมุนไพรนั้นอาจมีทั้งคุณและโทษหากมีการใช้ในบางโอกาสและกับคนไข้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ที่มาเป็นหมอควรตระหนักถึงเรื่องนี้ นอกจากนี้การที่จังกึมพยายามรักษาคนไข้โดยไม่ได้ทำการถามไถ่ อาจทำให้วินิจฉัยผิดพลาดได้

เรื่องนี้สะท้อนให้เห็นถึงการรักษาโรคในองค์การปัจจุบันโดยที่ปรึกษาองค์การทั้งหลายซึ่ง เปรียบเทียบได้กับหม่องค์การว่าได้ทำการวินิจฉัยหรือตรวจอาการของโรคดีแล้วหรือยัง

ที่ปรึกษาในงานทรัพยากรมนุษย์นั้นควรมีทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งไม่ต่างกับแพทย์ คือเรื่องของความรู้ในการวินิจฉัยองค์การ ในหลายๆ ครั้งที่ปรึกษาจะพบว่าผู้บริหารบริษัทติดตื้อให้ที่ปรึกษาเข้าไปทำการให้คำปรึกษาในเรื่องที่ที่ปรึกษาถนัด เช่น ใครเก่งเรื่อง Competency ก็จะถูกเรียกให้ไปทำเรื่องนั้น หรือใครเก่งเรื่อง KPI (Key Performanc Indicator) ก็จะถูกขอให้ไปทำงานด้านนั้น โดยคาดหวังว่าเมื่อทำเสร็จแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนไป หรือพัฒนาขึ้นจากเดิมอย่างเห็นได้ชัด

สิ่งนี้เป็นเรื่องเข้าใจผิดทั้งตัวที่ปรึกษาเอง และผู้บริหารบริษัทในการกำหนดงานให้คำปรึกษา ฝ่ายหนึ่งมั่นใจว่าตนมีปัญหในเรื่องนี้ แล้วต้องแก้ด้วยวิธีการหนึ่ง ส่วนอีกฝ่ายก็อาจมองว่าสิ่งนั้นสามารถแก้ไขหรือรักษาได้ด้วยความรู้ ความสามารถในศาสตร์ที่ตนเองเก่ง จึงทำให้หลายองค์การชอบมาบ่นให้ฟังว่าจ้างที่ปรึกษาแล้วไม่เห็นได้อะไร เสียทั้งเงิน ทั้งเวลา แล้วไม่เห็นมีอะไรดีขึ้น

ที่ปรึกษาที่ทำตัวเหมือนซอจังกึมย่อมมีปัญหานั่นเอง เพราะที่ปรึกษาอาจตัดสินใจที่จะช่วยองค์การนั้นโดยที่ไม่ได้ศึกษาหาสาเหตุ หรืออาการที่แท้จริงของคนไข้ หรือองค์การ และทำการให้บริการตามความ



สามารถของตนที่มี

การให้คำปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ต่างกันเลยกับการรักษาโรคของหมอหญิง ที่ควรให้ความใส่ใจว่าองค์กรนั้น ความจริงแล้วต้องดูว่ามีปัญหา หรือสาเหตุของปัญหาจากที่ใด เช่นเดียวกับคนไข้ที่มีอาการของโรคเหมือนกัน แต่อาจมาจากสาเหตุที่แตกต่างกันก็ได้ ดังในเรื่องเมื่อสัปดาห์ที่ผ่านมา คนไข้เป็นโรคท้องบวมเหมือนกัน แต่คนหนึ่งมีสาเหตุมาจากสภาพจิตใจที่ไม่ดี แต่อีกคนนอนติดกันกลับมีสาเหตุมาจากการรับประทานดิน ดังนั้นหากไม่มีการค้นหาปัญหาที่แท้จริงแพทย์อาจให้การรักษาที่ผิดได้ หรือเช่นเดียวกันที่ปรึกษาอาจให้คำแนะนำ และวางระบบงานที่ผิดได้

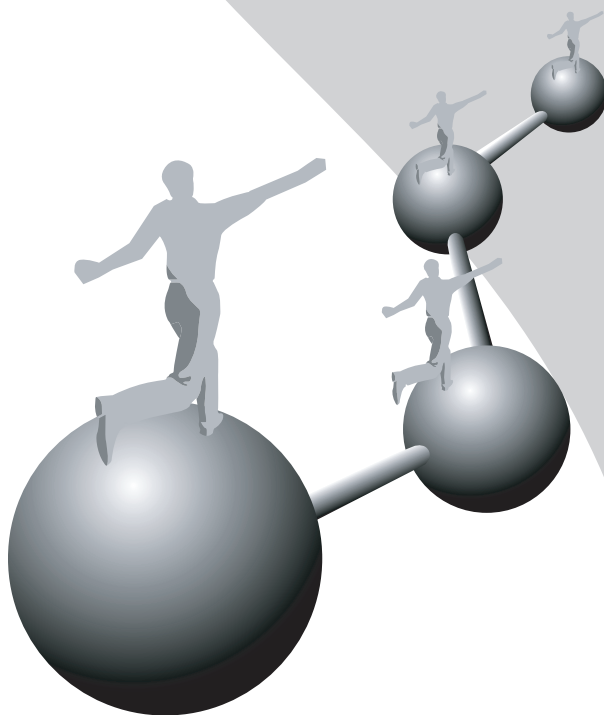
ดังนั้นองค์กรที่ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานทุกปี ก็ปีๆ พนักงานก็บอกว่าค่าตอบแทนคือสิ่งที่ควรปรับปรุง หากผู้บริหารไม่ได้ทำการศึกษาวิจัยองค์การอย่างลึกซึ้ง อาจไปทำการจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านค่าตอบแทนมาทำการศึกษาค่าตอบแทนและให้คำแนะนำในการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ ทั้งที่จริงๆ แล้วอาจเป็นปัญหาเรื่องการสื่อสารในองค์กรก็เป็นได้ ที่พนักงานเองไม่ทราบว่าฐานเงินเดือนที่บริษัทจ่ายให้ นั้น เมื่อเปรียบเทียบกับตลาด และธุรกิจ พื้นที่เดียวกันแล้ว บริษัทจ่ายให้พนักงานดีกว่าเท่าไร และนี่คืออีกบทเรียนที่ได้จากละครดีๆ แดงจ๊กกิม



* ตีพิมพ์ครั้งแรกในน.ส.พ.ผู้จัดการรายสัปดาห์ วันที่ 10-16 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2549



บทบาททรัพยากรมนุษย์ ในมิติอื่นๆ





เชื่อมโลกการศึกษา กับ อุตสาหกรรม *

หากพูดถึงสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ (HCBI: Human Capacity Building Institute) สถาบันอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หลายคนมีคำถามว่าองค์กรนี้ทำอะไร อยู่ที่ไหน อย่างไร ดิฉันในฐานะกรรมการของสถาบันที่ได้ร่วมงานมาเกือบ 4 ปี ตั้งแต่ยังเป็นคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีคุณนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ เป็นประธานในยุคนั้น จุดประสงค์ของการทำงานของสถาบันแห่งนี้คือ ต้องการเชื่อมโลกสองใบเข้าด้วยกัน คือโลกของการศึกษาและโลกของอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่คณะกรรมการทุกคนที่มาจากภาคการศึกษาและภาคอุตสาหกรรมร่วมฝันและอยากเห็นการทำงานที่ประสาน ตอบรับความต้องการซึ่งกันและกันของภาคการศึกษาที่ผลิตบุคลากร และภาคอุตสาหกรรมที่ใช้บุคลากร

สถาบันแห่งนี้ดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “สถาบันชั้นนำที่ส่งเสริมขีดความสามารถของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมการผลิตของไทย อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ” จากวิสัยทัศน์สะท้อนความสำคัญเรื่องการพัฒนาบุคลากรระดับชาติ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายไม่ว่าจะ



136 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๒๕๖๑ จ. ๒๕๖๑ ๒๕๖๑

เป็นภาคการศึกษา ภาคเอกชน รัฐบาลที่ต้องสนับสนุนงานในส่วนนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

ที่ผ่านมาผลงานที่โดดเด่นของคณะกรรมการชุดนี้คือ โครงการสหกิจศึกษา (Cooperative Education) โครงการพัฒนาสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ (TVQ: Thailand Vocational Qualification) และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการ (QWL: Quality of Work Life) ซึ่งวันนี้ขอกล่าวถึงเฉพาะเรื่องสหกิจศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องของการฝึกงานในสถานประกอบการก่อน และในโอกาสต่อไปจะได้เล่าถึงโครงการอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้ที่อยู่ในวงการพัฒนาศักยภาพ

การฝึกงาน (Internship) หรือการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นกิจกรรมการพัฒนาคนที่มีมาแต่โบราณ และเป็นไปตามธรรมชาติของการเรียนรู้ที่ผู้เป็นมือใหม่ (Novice) ต้องการเรียนรู้ ฝึกฝนความชำนาญจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert) โดยการไปขอติดตามฝึกงานอยู่ระยะหนึ่ง ซึ่งการเรียนรู้นี้ สามารถทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การนั่งมอง (Observation) ก็เป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่งได้ เพราะการพัฒนาความรู้ในบางเรื่อง ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดเป็นถ้อยคำ แต่จากการปฏิบัติตนในขณะทำงาน เป็นการถ่ายทอดความรู้รูปแบบหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าเป็นความรู้ฝังใจ (Tacit Knowledge)

โครงการสหกิจศึกษาเป็นโครงการที่ให้สถานประกอบการรับนักศึกษาเข้าไปปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ ขอย้ำว่างานนี้ไม่ได้ส่งนักศึกษาเข้าไปถ่ายเอกสาร ชงกาแฟ แต่เป็นการทำงานจริง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับชีวิตการทำงานในอนาคต งานนี้หากได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังผู้ที่ได้รับประโยชน์จะเป็นทั้งตัวนักศึกษา สถานประกอบการ และอาจารย์

หากมองประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับ ไม่ว่านักศึกษาระดับปวช. ปวส. ปริญญาตรี หรือปริญญาโท สามารถหาประโยชน์จากโครงการเช่นนี้ได้ อย่างไรก็ตามการฝึกงานของนักศึกษาในระดับการศึกษาต่างกันควรมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน



นักเรียนปวช. ปวส. ที่ต้องการการพัฒนาเป็นช่างเทคนิค ช่างฝีมือ อันเป็นแรงงานที่สำคัญของประเทศไทยในขณะนี้ และในอนาคตที่ต้องการกำลังคนด้านนี้อย่างมากเพื่อขยายฐานการผลิตในประเทศ เขาเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการโอกาสในการฝึกฝนความชำนาญและทักษะชั่วโมงการทำงานจริงมีความสำคัญต่อเขาเหล่านั้นมาก จะเห็นได้จากประเทศอุตสาหกรรม เช่น ประเทศเยอรมัน นักเรียนอาชีวศึกษาจะต้องมีชั่วโมงฝึกงานซึ่งคิดเป็นประมาณครึ่งหนึ่งของเวลาเรียนทั้งหมด หากรัฐบาลไทยสนับสนุนเรื่องนี้อย่างจริงจังโดยจูงใจให้สถานประกอบการเปิดรับนักเรียนเหล่านี้เข้าไปฝึกงานมากขึ้นแล้ว เราสามารถแก้ปัญหาสองเรื่องได้ในเวลาเดียวกัน เหมือนยิงปืนนัดเดียวได้นกสองตัว คือ เราสามารถพัฒนาช่างเทคนิคและช่างฝีมือของประเทศได้ทันตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และยังสามารถแก้ปัญหาค่าจ้างที่ต่ำ ทะเลาะกันของนักเรียนกลุ่มนี้ ซึ่งส่วนตัวมองว่านักเรียนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นคนดี แต่เนื่องจากเขาเหล่านั้นอยู่ในวัยที่มีพลังกำลังที่ต้องปลดปล่อย หากให้ใช้เวลาในสถานประกอบการมากกว่าในห้างสรรพสินค้าหรือตามแหล่งบันเทิงทั่วไป เขาจะสามารถใช้พลังที่มีอยู่ในทางสร้างสรรค์มากกว่านี้

ส่วนประโยชน์ของนักศึกษาในระดับปริญญาตรีคือจะได้มีโอกาสประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียนมากับการทำงานจริง ได้พิสูจน์ว่าโลกที่อยู่ในตำรากับโลกของการทำงานจริงนั้น เหมือนหรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะเป็นการเตรียมความพร้อมที่ทำให้เขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีหลังจบการศึกษา

สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโทนั้น จุดประสงค์การฝึกงานคงมุ่งเน้นไปที่การเข้าไปศึกษา พัฒนางานของสถานประกอบการมากกว่า เนื่องจากนักศึกษาในกลุ่มนี้บางคนมีประสบการณ์ในการทำงานจริงมาแล้ว และการเรียนระดับปริญญาโททำให้เขาสามารถทำการศึกษาเชิงวิจัยได้ นักศึกษาจะได้เรียนรู้การเข้าไปเอาใจหยั่งจึ้งของสถานประกอบการมาทำการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยรูปแบบต่างๆ ผลของการศึกษาทำให้นักศึกษาเองเรียนรู้การประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ



138 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๒๕๕๖ จ. ๒๕๖๖ ๒๕๖๖

ผู้ประกอบการเองสามารถหาประโยชน์ได้จากโครงการนี้หลายประการ คือได้รู้จักผู้ที่อาจเป็นพนักงานองค์การในอนาคตก่อนที่จะต้องทำการจ้างจริง ซึ่งตรงนี้จะทำให้ผู้ประกอบการไม่เสี่ยงกับการเลือกคนผิด และได้รู้จักนิสัยใจคอของพนักงานในอนาคตนี้ในช่วงฝึกงาน อย่าลืมว่าการทำงานวันนี้ บุคลากรในฝันของผู้ประกอบการไม่ใช่ผู้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่มีความสามารถทำงานกับผู้อื่นได้ด้วย ประโยชน์อีกประการหนึ่งคือ ผู้ประกอบการไม่เสียเวลากับการพัฒนาบุคลากรหลังจากรับเข้ามาทำงาน ซึ่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกงานมาแล้วระยะหนึ่งสามารถทำงานได้ทันที นอกจากนี้หากท่านรับนักศึกษาในระดับปริญญาโทเข้าฝึกงาน องค์การของท่านจะได้รับผลของการศึกษาเชิงวิจัยซึ่งทำให้องค์การสามารถนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนางาน หรืออาจมีนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเข้าไปศึกษาของนักศึกษาระดับนี้ได้

ส่วนอาจารย์เองก็ได้ประโยชน์จากโครงการนี้เช่นกัน อาจารย์นี้เทศจะได้รับการประสบการณ์การทำงานในองค์การซึ่งไม่ได้อยู่ในตำรา เป็นโอกาสที่จะนำทฤษฎีต่างๆ ไปทดสอบในบริบทขององค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนทุกระดับที่นักเรียน นักศึกษาต้องการ ตัวอย่างจริงที่ไม่ได้มีเพียงอยู่ในตำราเท่านั้น จากประสบการณ์ของตนเองที่ได้ร่วมงานกับหลายองค์การตระหนักดีว่าทำให้นักศึกษาเกิดความเชื่อมั่นในการนำแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

อยากเห็นโลกการศึกษาและโลกอุตสาหกรรมใกล้ชิดกัน ทั้งภาคการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐคงต้องเดินเข้าหากันคนละก้าว พร้อมกับเปิดใจที่จะทำงานร่วมกัน สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์เป็นที่หนึ่งที่เราเดินเข้าหากัน เพื่อพร้อมจะเชื่อมโลกสองใบให้อยู่ใกล้กันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้



* ตีพิมพ์ครั้งแรกใน น.ส.พ. ประชาชาติธุรกิจรายสามวัน วันที่ 7-9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548



ทุนมนุษย์ที่สูญสิ้นในเหตุการณ์ คลื่นยักษ์สึนามิ *

ภาพที่เห็นผู้คนบาดเจ็บและล้มตายในเหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิถล่ม
นานาชาติ นับเป็นเหตุการณ์ที่น่าสลดสะเทือนใจไม่เพียงเป็นแค่การสูญเสีย
ของญาติพี่น้องผู้ล่วงลับแต่ยังเป็นการสูญเสียที่ประเมินค่าไม่ได้เลยใน
เชิงของทุนมนุษย์ (Human Capital)

ทุนมนุษย์ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ทางเศรษฐศาสตร์ Gary S.
Becker จาก University of Chicago ผู้ได้รับ Nobel Memorial Prize
ปี 1992 ได้เขียนหนังสือเรื่อง Human Capital ไว้เมื่อปี 1964 ท่านกล่าว
ว่าเรื่องนี้มีการพูดถึงกันครั้งแรกเมื่อ 30 ปีก่อน นั้นหมายถึงมีการพูดถึง
เรื่องนี้กันมาตั้งแต่ประมาณปี 1930 (พ.ศ. 2473) คือ กว่า 70 ปีมาแล้วที่เรื่อง
ทุนมนุษย์ ได้รับความสนใจ แล้วประเทศไทยเราจะให้ความสนใจเรื่องนี้
ตั้งแต่เมื่อใด?

ก่อนกล่าวต่อไปอยากให้ทำความรู้จักกับคำว่า Capital ซึ่งหมายถึงทุน
อันมีหลายรูปแบบด้วยกัน เช่น เงินในบัญชีธนาคาร หรือ ทุนในบริษัท
สิ่งเหล่านี้เป็นทุนที่ต่างออกดอกออกผล หรือผลผลิตในระยะยาว ส่วน
Human Capital หรือทุนมนุษย์ หมายถึง ทุนที่มนุษย์ทุกคนเกิดมาต่าง



140 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๑๙๙๖ จ.ร.ป.ร.๑๑๑ อ.ค.ร.๑๑๑

สะสมทุนนับตั้งแต่วันแรกที่ออกจากท้องแม่ เนื่องจากเขาเหล่านี้ไม่สามารถสร้างผลผลิตใดๆ แต่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในเรื่องการประทังชีวิต ต้องเรียนหนังสือโดยได้รับการลงทุนจากผู้ปกครองและรัฐบาล หรืออาจหมายถึงทุนที่พนักงานในองค์กรสะสมนับตั้งแต่เข้ามาอยู่กับองค์กรแล้วได้รับการฝึกอบรมพัฒนา

Gary S. Becker กล่าวถึงทุนที่ใส่ลงไปในมนุษย์แต่ละคนอาจตีค่าจากค่าใช้จ่ายในการให้การศึกษา การฝึกอบรม และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานที่รัฐต้องเข้าไปลงทุน

ดังนั้นการสะสมทุนของมนุษย์นั้นมีหลายรูปแบบ การศึกษาเป็นการสะสมทุนมนุษย์รูปแบบหนึ่ง ท่านผู้อ่านลองคำนวณดูว่าท่านใช้กี่ปีในช่วงชีวิตที่หมดไปกับการศึกษาเล่าเรียน อนุบาล 2 ปี (ปัจจุบัน 3 ปี) ประถมศึกษา 6 ปี มัธยมต้น 3 ปี อาจต่อด้วยอาชีวศึกษา หรือ มัธยมปลายอีก 3 ปี หากเรียนระดับปริญญาตรีก็ต้องไม่ต่ำกว่า 3-4 ปี ต่อยอดด้วยปริญญาโท 2-3 ปี และหากยังขยันอีกก็อาจไปถึงปริญญาเอกอีก 3-5 ปี ดังนั้นอย่างน้อยท่านอาจใช้เวลาตั้งแต่ 6 ปี ถึง 25 ปีกับการศึกษาหาความรู้ เวลาและเงินที่ใช้ไปกับการศึกษาของประชาชนแต่ละคนนั้นมีค่ามหาศาล

ค่าของมนุษย์นี้ยิ่งมีมากขึ้นหากบุคคลที่สูญเสียเป็นบุคลากรที่กำลังอยู่ในวัยทำงาน เป็นช่างฝีมือ เขาเหล่านี้อาจได้รับการอบรมพัฒนาจากองค์กรที่ทำงานอยู่ก็เท่ากับเขาเหล่านี้มีการสะสมทุนในองค์กรด้วย องค์กรที่ได้ลงทุนกับคนเหล่านี้เพื่อให้เขามีความสามารถที่จะทำงานให้กับองค์กร ซึ่งการลงทุนนี้บอกไม่ได้ว่าพนักงานแต่ละคนจะเริ่มใช้ทุนคืนเมื่อไร

มนุษย์จะเริ่มใช้ทุนต่อเมื่อเขาเหล่านี้เริ่มทำงาน การทำงานเป็นการคืนทุนให้กับสังคมหรือองค์กรที่เขาเหล่านั้นอยู่ไม่ว่างานนั้นจะเป็นอะไร แม่บ้าน คนเดินหนังสือ ครู ผู้จัดการบริษัท นักการภารโรง นักข่าว เจ้าของกิจการ คนทุกคนสามารถใช้ทุนคืนได้ทั้งนั้น เมื่อเขามีโอกาสในการสร้างงาน สร้างสรรค์ผลงานให้เกิดประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง หากพิจารณาดูจะเห็นว่าบางคนใช้ชีวิตในการเรียนหนังสือมากกว่าการทำงานเสียอีกซึ่งหมายถึงว่าคนเหล่านี้ใช้เวลากับการสะสมทุนนานกว่าระยะเวลาการใช้ทุน แต่ค่าของการ



ใช้ทุนนั้นคำนวณได้ยาก บางคนใช้ทุนคืนได้มากและเร็วกว่าระยะเวลาที่เรียน ผู้สูญเสียครั้งนี้ทั้งเด็กเล็ก ผู้ที่อยู่ในวัยกำลังงาน ผู้สูงอายุ คนไทย คนต่างชาติ เขาเหล่านี้ต่างมีทุนมนุษย์ที่สะสมมาด้วยกันทั้งสิ้น ที่ผ่านมาแต่ละคนมีทุนไม่เท่ากันและได้ใช้ทุนมากน้อยเพียงใดนั้นแตกต่างกันตามสถานะและเวลา ซึ่งการสูญเสียครั้งนี้ค่าของทุนมนุษย์ตรงนี้มีอาจประมาณค่าได้ ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะเป็นใครก็ตาม โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่การแข่งขันของประเทศอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์ มิใช่ทรัพยากรธรรมชาติอีกต่อไป

การเพิ่มทุนมนุษย์ที่เป็นแต่เพียงให้ฟรีด้านการศึกษา การฝึกอบรม หรือการรักษาโรคนั้นถือเป็นพื้นฐานอย่างยิ่งของภาครัฐที่ต้องเข้ามาจัดการ แต่การจัดการให้ทุนมนุษย์เป็นทุนที่สามารถนำมาใช้เพื่อการแข่งขันของประเทศนั้นอาจต้องมองจากมุมที่ว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีใช้การนำไปให้ หรือเอาเงินไปแจก แต่ต้องเป็นการดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะเป็นการช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริง

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาสตราจารย์ Richard Swanson จาก University of Minnesota ได้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญชำนาญ มีความสามารถเฉพาะตัว ดังนั้นหน้าที่ของเราคือทำอย่างไรที่จะดึงศักยภาพของเขาเหล่านี้ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Unleashing Human Expertise) และนี่คือโจทย์ที่ท้าทายผู้ใช้ทุนมนุษย์เพื่อการแข่งขันในทุกระดับ



* ขออุทิศส่วนดีของบทความนี้ ให้เป็นบุญกุศลแก่ผู้เสียชีวิตในเหตุการณ์สึนามิ



142 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ดร. จีรประภา อัครบวร

เกี่ยวกับผู้เขียน

พ.ศ.ดร.จีรประภา อัครบวร
คณะพัฒนากทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การศึกษา :

- ประถมศึกษา** : สมุทรปราการ
มัธยมศึกษา : โรงเรียนหอวัง
ปริญญาตรี : สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปริญญาโท : MS. Human Resource Development, Pittsburg State University, USA
ปริญญาเอก : PhD. Human Resource Development, University of Minnesota, USA (ทุนทบวงมหาวิทยาลัย)
อบรม : นักบริหารมหาวิทยาลัย (นบม) รุ่นที่ 15

การทำงาน :

- 2533-2534 : ผู้ช่วยฝึกอบรม ผศ.ธีรศักดิ์ กำธรนรินทร์
2536-2537 : ผู้จัดการบริษัท พัฒนาตน พัฒนาทีม
เชิงพฤติกรรม จำกัด
2537-2549 : อาจารย์ประจำโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2546-2548 : ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ปัจจุบัน : อาจารย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**ผลงานวิชาการ :**

- 2544 : บทความเรื่อง Self and team development in practice (STP) Walk Rally. ตีพิมพ์ใน **Performance Improvement Quarterly (PIQ)** ฉบับปีที่ 13
- 2544 : บทความเรื่อง The changing roles of HRD in Thailand during the current economic crisis. ตีพิมพ์ใน **International Journal of Human Resource Development and Management**, ฉบับปีที่ 2
- 2545 : บทความเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง กรณีศึกษาอำเภอบางพระ จังหวัดฉะเชิงเทรา ตีพิมพ์ในวารสารสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับปีที่ 42
- 2546 : บรรณาธิการร่วมเอกสารการจัดประชุมนานาชาติ **The Second Asian Conference by the Academy of Human Resource Development (AHRD)**
- 2548 : โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ : **เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Making Strategy Work)** ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
- 2548 : งานวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) คณะกรรมการกำกับตลาดหลักทรัพย์ (กลต.)

งานที่ปรึกษา :

- 2547 : โครงการที่ปรึกษาพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการจ่ายผลตอบแทน (Competency-based Performance) สถาบันเพิ่มผลผลิต (ทีมที่ปรึกษา อาจารย์ธัญญา ผลอนันต์)
- 2547 : โครงการที่ปรึกษาพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา (Competency-based Training & Development) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ทีมที่ปรึกษา ผศ.ดร.กัลยาณี คุณะมี)
- 2547 : โครงการที่ปรึกษาโดยใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Project-based Learning) บริษัท สุรพลฟู้ด จำกัด (มหาชน) (ทีมที่ปรึกษา อาจารย์ชาญวิทย์ สิงห์เสนี)
- 2547 : โครงการที่ปรึกษาแผนกลยุทธ์ของสภาผู้ส่งออกทางเรือ (สทร) (ทีมที่ปรึกษา อ.ชาญวิทย์ สิงห์เสนี)



144 สร้างคน สร้างผลงาน

พ.ศ. ๒๕๖๑ : ๒๕๖๑ : ๒๕๖๑

- 2548 : โครงการที่ปรึกษาแผนกลยุทธ์ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
(ทีมที่ปรึกษา บริษัท เทนเนสซี แอสโซซิเอทส์ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด)
- 2549 : โครงการที่ปรึกษาเรื่องการจัดทำเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ระดับกลุ่มสายงาน ระดับหน่วยงาน และกอง การไฟฟ้านครหลวง (ทีมที่ปรึกษา ดร.นันทวุฒิ ลือมรสิริ)

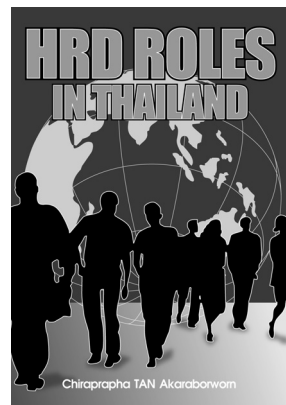
ที่ปรึกษา :

Competency-based HR System
Performance Management System
Organization Development

ผลงานรวมเล่ม :

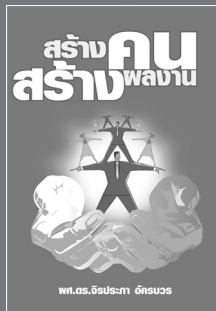
- 2549 : สร้างคน สร้างผลงาน
2549 : HRD Roles in Thailand







ท้ายสุด
ขอขอบคุณ
ของหนังสือเล่มนี้
แด่
พ่อ แม่ และบูรพาจารย์





เกี่ยวกับผู้เขียน

พศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพคนุุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การศึกษา :

ประถมศึกษา : สมุทรปราการ

มัธยมศึกษา : โรงเรียนหอวัง

ปริญญาตรี : สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปริญญาโท : MS. Human Resource Development, Pittsburg
State University, USA

ปริญญาเอก : PhD. Human Resource Development, University
of Minnesota, USA

การทำงาน :

2533-2534 : ผู้ช่วยฝึกอบรม ผศ.ธีรศักดิ์ กำปรรณารักษ์

2536-2537 : ผู้จัดการบริษัท พัฒนาตน พัฒนาทีม
เชิงพฤติกรรม จำกัด

2537 ถึงปัจจุบัน : อาจารย์ประจำโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2546-2548 : ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ผลงานวิชาการ :

2544 บทความเรื่อง Self and team development in practice (STP) Walk Rally ตีพิมพ์ใน **Performance Improvement Quarterly ฉบับปีที่ 13**

บทความเรื่อง The changing roles of HRD in Thailand during the current

economic crisis. ตีพิมพ์ใน **International Journal of Human Resource Development and Management ฉบับปีที่ 2**

กลยุทธ์การพัฒนาชุมชนเข้มแข็งกรณีศึกษาอำเภอบางพระ จังหวัดฉะเชิงเทรา

งานที่ปรึกษา :

2545 โครงการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการจ่ายผลตอบแทน (Competency-based Performance) สถาบันเพิ่มผลผลิต (ทีมที่ปรึกษา อาจารย์ธัญญา ผลอนันต์)

2546-2547 โครงการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา (Competency-based Training & Development) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ทีมที่ปรึกษา ผศ.ดร.กัลยาณี คุณณัม)

2547 โครงการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Project-based Learning)

2548-2549

ที่ปรึกษา :

Competency-based HR System

Performance Management System

Organization Development