



ผศ. ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน
บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

เรื่อง : กองบรรณาธิการ

ภาพ : ศุภชัย สายจตุริกุล

สัมภาษณ์พิเศษ

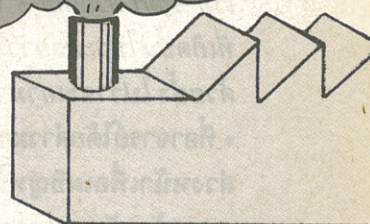
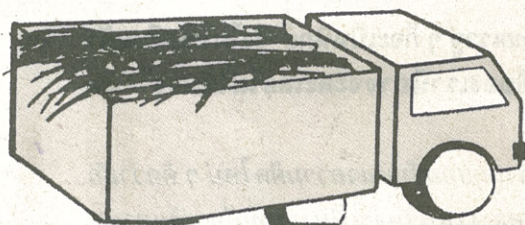
เรื่อง

ผลกระทบและแนวโน้ม

ของ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

สู่ความเป็น นิกส์



สำหรับองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ย่อมไม่อาจปฏิเสธคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การของตน และเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนับตั้งแต่แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสานสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบัน นอกจากนี้การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในประเทศเพื่อเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NICS) กำลังเป็นจุดสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต เหตุนี้การให้ความสำคัญต่อ “ผลกระทบและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นนิกส์” จึงเป็นที่สนใจกันอย่างมากมา

วารสาร มธบ. ฉบับนี้ได้รับเกียรติอย่างสูงจาก ผศ. ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐบาล มาแสดงทัศนะในเรื่องดังกล่าว

* ขณะนี้มีการพูดถึงกันมากเหลือเกินว่า ประเทศไทยเรากำลังจะก้าวสู่ความเป็นนิกส์ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ในฐานะที่อาจารย์คลุกคลีอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มานาน ได้มองเห็นผลกระทบของความเป็นนิกส์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

ผมว่าการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เราได้พูดถึงการเป็นนิกส์ที่ต้องยอมรับจริง ๆ แล้ว อาจคาดไม่ถึงจริง ๆ แล้ว อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นปัญหาที่เกิดจากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว นอกจากเรื่องทรัพยากรมนุษย์แล้วยังเป็นเรื่องอื่นด้วย เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พวกน้ำพวกไฟก็คงเป็นปัญหาด้วย แต่ถ้าเรามองถึงเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ คิดว่าปัญหาที่เห็นได้ชัดคงจะเกิดขึ้นอีกระยะหนึ่ง อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 3 - 5 ปี คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะทางฝ่ายเทคนิคคิดว่าปัญหานี้รัฐบาลคงหาทางแก้ไขอยู่ แต่ก็จะมีค่อนข้างลดลงไปได้ในอนาคตอีกสัก 3 ปี 5 ปี ที่นี้ผลกระทบเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในทุก ๆ สถานประกอบการก็คงจะหาทางออกให้กับตัวเอง ที่จะเห็นได้ชัดก็คือ เรื่องการใช้บุคลากรเท่าที่สังเกตเห็นก็คือ เริ่มมีการใช้บุคลากรโดยประเด้นแรก การแข่งขันที่จะแย่งตัวบุคลากรสูงมาก อันนี้เป็นการซื้อตัวที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงมาก ผลกระทบอันนี้ทำให้ระบบมันเสียไปเหมือนกัน ระบบว่าจ้างค่อนข้างจะเสียผลตอบแทนค่อนข้างจะกระเทือนพอสมควร กลายเป็นแข่งขันกันในด้านผลตอบแทน การให้ความสำคัญกับประสบการณ์กลับน้อย คนที่จบใหม่ ๆ เป็นที่ต้องการของตลาดอาจเป็นไปได้ว่าเงินเดือนจะเริ่ม start ด้วยเลข 5 หลัก เรื่องนี้มีความรู้สึกว่ามันน่าจะเป็นสิ่งที่อาจจะสร้างปัญหา หรือสิ่งตอบแทนที่เกิดขึ้นในระยะยาว เราไม่เอาค่าของงานมาประเมินแล้วแต่เอาคนมาก่อน บางที่อาจจะยังไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าจะเอามาทำอะไร แต่ว่าขอให้ได้มาก่อน

* ที่อาจารย์ได้กล่าวมาก็หมายความว่า เนื่องจากประเทศไทยเราอยู่ ๆ ก็จะเป็นนิกส์ จึงไม่ได้เตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อเผชิญหน้า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของเรานี้อาจจะละเลยไม่ได้มองให้มันสอดคล้องกับการวางแผนโดยยึดกับองค์การเหล่านั้น

คิดว่ามันเป็นอย่างนั้น คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพิ่งถูกยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ คิดว่าสัก 5 ปี 10 ปีที่แล้วมานี้เอง แต่ก่อนเรามองว่าเป็นงานหาบุคคล งานบริหารเป็นงานที่เกี่ยวกับเอาคนเข้าจัดทำทะเบียนประวัติ พอถึงเวลาที่จ่ายเงินเดือน ทางด้านกฎหมายแรงงานก็มีคนรู้กฎหมายแรงงานสักคนสองคน โดยมากมักจะทำลักษณะแบบนี้ คำว่า การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น Concept ที่เราพูดถึงระยะหลัง ลักษณะของมันก็คือ ต้องมีการสอดคล้องที่เรียกว่าเป็น H R M. (Human Resource Management), HRD. (Human Resource Development) ต้องมีความสอดคล้องกับแผนงานขององค์การ เราถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง ถ้าเราวางแผนองค์การว่าเราจะใช้หรือ ระดมทรัพยากรมาจากไหน ระดมทุนมาจากไหน วัตถุดิบเอามาจากไหน เทคโนโลยีเอามาจากไหน Human resource หรือ ทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกันด้วย นั่นคือ Concept ที่เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมันไม่เหมือนกับการบริหารบุคคล

* ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องให้สอดคล้องกับแผนงานขององค์การ กรุณาให้ความกระจ่างเพิ่มเติม

ความสอดคล้องก็อยากให้เริ่มจากแผนกลยุทธ์ก่อน แผนกลยุทธ์เท่าที่เข้าใจ หมายความว่า ทิศทางระยะยาวที่เรากำหนดไว้ว่า องค์การของเราจะเดินไปอย่างไร แผนกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะที่จะต้องทำล่วงหน้า และจะต้องมีระยะเวลาที่ยาวพอสมควร คงไม่ใช่แผน 1 ปี 2 ปี คงต้องเป็นแผน 5 ปี 10 ปี และแผนกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง เป็นแผนงานปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ใช่แผนการ

ผลิต ไม่ใช่แผนการตลาด แต่เป็นแผนที่ปฏิบัติกันในแต่ละเรื่อง แต่แผนกลยุทธ์นี่จะเป็นแผนที่เอาทุกอย่างมารวมกัน เช่นว่า ในอนาคตข้างหน้ากำลังการผลิตของเราควรจะเป็นอย่างไร ควรจะมีการคาดคะเนอนาคตจะเพิ่มกำลังผลิต วัตถุดิบจะมีปัญหาไหม ถ้ามีปัญหาเราจะเอาอะไรมาแทน ต้องการจะใช้คนมากน้อยแค่ไหนระหว่างคนกับเทคโนโลยี เราจะผสมสัดส่วนอย่างไร โดยอาจทำเทคโนโลยีมาเพิ่ม คนอาจจะใช้น้อยลงประเภทคนอาจจะต้องมีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีอะไรพวกนี้ มองว่าเป็นแผนกลยุทธ์ ถ้าเรามองอย่างนี้ก็หมายถึงว่าเรามองแผนกลยุทธ์ ต้องมองถึงกลยุทธ์ของการทำธุรกิจ ก็คือ Business strategy ว่าทำอย่างไรแล้วจากวันนั้นมันก็จะบอกเราว่า เราต้องการที่จะดำเนินธุรกิจ หรือใช้กลยุทธ์ของการพัฒนาธุรกิจไปทางหนึ่งทางใดแล้ว Human resource ที่เราต้องการควรเป็นอย่างไร พอถึงตอนนี้อย่างไรเราได้กำหนด Specification ขึ้นมาระยะยาว พอถึงตอนนั้นเราก็ต้องมาวิเคราะห์คนที่มียู่ว่า มีอยู่ประเภทไหนบ้าง เป็นปริมาณเท่าไรและค่าเฉลี่ยว่าเราต้องการเพื่ออะไร สาขาใดเราสามารถที่จะพัฒนาคนข้างในที่มีอยู่แล้ว เพื่อที่จะรองรับความเติบโตขององค์การ หรือธุรกิจต่อไปในอนาคตได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้เราก็ต้องมีแผนของการสรรหา selection ถึงตรงนี้การสรรหาเข้ามาแล้วจะทำอย่างไรที่จะมีแผนหรือระบบการรักษาคนเอาไว้ เพราะว่าคนที่มีอยู่แล้ว ถ้าไม่รักษาไว้ก็ต้องออกไปอีกเพราะฉะนั้นคนที่มีความคุ้นเคยกับระบบงานของเราแล้ว เราก็อยากรักษาไว้ เพราะฉะนั้นแผนรักษาแผนสรรหาและแผนพัฒนาคนก็ต้องไปด้วยกัน

* อาจารย์ได้พูดถึง แผนสรรหา แผนรักษาคคนมาแล้ว ได้ทราบมาว่าปัจจุบันนี้ turn over rate หรืออัตราการเข้าออกของพนักงานในแต่ละองค์การ มีการเข้าออกกันสูงมาก เฉลี่ยแล้วตัวเลขใกล้ 10% เลยทีเดียว โดยเฉพาะปีนี้ไม่ทราบว่าอาจารย์มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราการเข้าออกที่สูงขึ้นอย่างไรบ้าง

คิดว่าคงจะเป็นความจริงที่เราปฏิเสธไม่ได้เกี่ยวกับการขยายตัวของธุรกิจ การขยายตัวทางธุรกิจนั้นเพิ่มโอกาสให้คนได้เลือก ที่นี้คนรุ่นปัจจุบันนี้มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งว่า ความคิดนี้เปลี่ยนไปจากเดิมที่มักจะคำนึงถึงความมั่นคงขององค์กร ดังนั้นจึงอยากจะไปอยู่องค์กรที่มีความมั่นคง แม้ว่าองค์กรนั้นจะไม่เอื้ออำนวยให้เขาใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เขาก็จะไม่สนใจเท่าไร แต่คนรุ่นใหม่มีอนาคตที่เขากำหนดเอง เพราะฉะนั้นเวลาที่เขาจะมาทำงานกับองค์กรใดก็ตาม เขาจะดูถึงโอกาสที่เขาจะได้แสดงถึงความสามารถ โอกาสที่จะได้พัฒนาตัวเอง โอกาสที่จะได้ทำงานที่เขาชอบ เพราะฉะนั้นนี่จึงเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้ turn over rate สูงสำหรับคนบางคนอาจจะมีความรู้สึกว่าตัวเองอยู่วงการเดิม อาจจะมองเห็นช่องทางที่มีการพัฒนาน้อย เมื่อมีโอกาสดเปิดให้ก็ไปลอง เพื่อได้รับการคัดเลือก ที่อื่นก็ต้องการพอดีก็เป็นไปได้ คือพอเขาไปอยู่ในกรอบขององค์การ หรือหลาย ๆ อย่างที่ทำให้คนเราต้องมาอยู่ในกรอบ ซึ่งตัวเองอาจมองว่าไม่เหมาะสมกับตัวเองก็ลาออก ปัญหาหนึ่งคงจะเป็นไปได้อีกสักระยะเวลาหนึ่ง แต่ก็คงหลายปีพอสมควร

* ก็เลยทำให้นึกถึงเรื่องนอกจากเรื่อง turn over rate ของพนักงานแล้วปัญหาหนึ่งที่พบบ่อยในทุกองค์การ โดยเฉพาะธุรกิจเอกชน ก็คือมีการซื้อตัวบุคลากรกันมาก

องค์การโดยเฉพาะองค์การตั้งใหม่ คงไม่มีทางเลือกก็ต้องซื้อคนจากองค์การอื่น คงไม่มีทางเลือกที่อยากจะตั้งข้อสังเกตก็คือว่า แนวความคิดของคนเรา คนไทยเราก็เปลี่ยน แต่ก่อนนี้แม้ว่าคนทำงานอยู่ 5 - 6 คน คนไหนเปลี่ยนงานบ่อยจะไม่ยอมรับ แสดงถึงความที่รักองค์การ แต่เดี๋ยวนี้คิดอย่างนี้ไม่ได้ บางทีเราต้องไปชวนเขามาด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้นการซื้อตัวคงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง

ไม่ได้ สำหรับองค์การและผลกระทบเหล่านี้มีมาก ประการแรกก็คือ กระบวนการพัฒนาคน บางองค์การผู้บริหารงานอาจคิดว่าไปพัฒนาทำไม บางคนกับบอกว่าไม่ต้องไปพัฒนาเรื่องอะไร จะต้องไปเสียเงินฝึกอบรม ไปซื้อมาดีกว่า เร็วกว่า คนที่เป็นพนักงานก็รู้สึกออกกับที่แรกก็อยู่กันดี แต่ก็อยากออกเพราะคิดว่าตัวเองมีความต้องการกัน ก็เลยสร้างปัญหาที่ไม่รู้จบ เพราะฉะนั้นคิดว่าทุกองค์การควรจะหันไปดูชนิดหนึ่งว่า การที่จะไม่ให้มาซื้อตัวเราได้ อย่างน้อยอยากจะทำให้เราดูเกี่ยวข้องกับเรื่องแรงดัน คนจะอยู่หรือจะไปมีแรงดิงกับแรงดัน แรงดิงก็คือ ข้างนอกออกมาดิง หมายถึง บริษัทข้างนอกมาซื้อไปและให้ของที่ดีกว่า เพื่อจะเป็นแรงดิงโดยให้ตำแหน่งสูง ให้เงินเดือนมากกว่าอีกเท่าตัว หรือสองเท่า และค่าสวัสดิการต่าง ๆ หรือจะพยายามคิดว่าเราต้องการอะไร ข้อต่อรองเดี๋ยวนี้นี้ไม่เฉพาะแต่ค่าสวัสดิการหรือเงินจะมีการต่อรองกันว่าอีกกี่ปีจะได้ตำแหน่ง อำนาจหรือ Authority ต้องให้เขาทำได้อย่างนี้ต่อรองกับแบบนี้ โอกาสจะให้เปลี่ยนงานเพื่ออยากจะได้เรียนรู้ บางทีถึงขนาดว่าจะได้ไปต่างประเทศ เพื่อที่จะไปฝึกอบรมหรือหาความรู้เพิ่มเติมซึ่งบริษัทหรือองค์การนี้ต้องส่งไปเขาต่อรองกันแบบนี้มันยาวไปสำหรับเรื่องนั้น ทุกคนก็อยากจะได้ค่าตัวของตนเอง เพราะฉะนั้นจะทำให้องค์การต้องหาทางที่จะเป็นแรงดิง ซึ่งเราควรจะลดแรงดันดูว่ามันมีอะไรที่กดดันพนักงาน พนักงานอยู่ที่นั่นไม่ค่อยได้ใช้ความรู้ ไม่ค่อยให้พนักงานได้แสดงความเห็น เขาก็ไม่ยอมอยู่ การขึ้นเงินเดือนเขาก็ไม่เป็นธรรม เงินเดือนเขาก็ขึ้นน้อยเกินไป เพราะฉะนั้นทุกองค์การต้องมีการสำรวจค่าจ้างว่าที่อื่นเขาให้อย่างไร ถ้าไม่เป็นธรรมก็ต้องปรับ แต่แน่นอนคนข้างนอกมาเอาไปคนเดียวเขาจะจ่ายอย่างไร สำหรับเราเหมือนมีลูกหลายคนถ้ามีลูกหลายคนไปให้คนเดียวก็ไม่ได้ มันก็เป็นภาระขึ้นมา บางองค์การก็ต้องใช้เงินมากเพื่อที่จะอยากจะได้รักษาคนที่อยากเอาไว้ไม่กี่คน เคยได้ยินมาว่า องค์การไหนนโยบายว่า เขาจะเลือกคนที่ถือว่าเป็น star ไว้จำนวนหนึ่ง พวกนี้ออกไม่ได้ทำอะไรก็ได้ไม่ให้ออก พอจะออกก็ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และเขาจะไม่สนใจที่เหลืออีก 70% จะหาเมื่อไรก็ได้เอาหลักพาเรโต้ (Pareto theory) เข้ามาใช้ว่า 20% นี้เป็นผู้สร้างประโยชน์ก็จะเลี้ยงเอาไว้ 80% ที่เหลือก็ดูแลตามอัธยาศัย ถ้าไม่ยอมอยู่ก็ไม่ว่าอะไร อันนี้ทำให้ระบบรักษา ระบบพัฒนาได้สัมพันธ์กัน เมื่อคนดี ๆ ออกไปก็ต้องเร่งพัฒนาคนที่รองลงมาให้มีความสามารถเท่าหรืออย่างน้อยก็ใกล้เคียง

* จากจุดนี้ไม่ทราบว่าจะถ้อยคำอย่างนั้นบทบาทของการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่

หลายคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมาก เพียงแต่ว่ามันอาจจะเปลี่ยนแนวคิดไปบ้าง เช่น การฝึกอบรมในอดีตก็คงมองไปในด้านของการสร้าง skills การให้ความรู้และสร้าง skills การพัฒนาแนวใหม่จะต้องทำให้คนหันไปทางด้าน serve ธุรกิจ ซึ่งมันจะรวบไปถึงว่าให้คนนั้นมี Productivity คนที่มี Innovation ความคิดริเริ่ม คนที่พร้อมจะปรับตัว แนวการ training ก็ไม่ได้ทำให้เพิ่มความรู้ให้ skills กับจุดนั้นเพียงอย่างเดียว แต่จะมองไปถึงทำอะไรถึงจะ train ให้เขามี Productivity เพิ่มขึ้น ก็ดูที่ความยืดหยุ่นในการที่จะปรับตัวเข้ากับการผันแปร อันนั้นเป็นอันหนึ่ง อันที่สอง ก็คือ training ควรจะมุ่งไปในด้าน on the job เพราะว่ามีการพัฒนาของเทคโนโลยีหรือบางเรื่องเป็นเรื่องใหม่ เช่น ปีเตอร์เคมี แทบจะไม่มี Course จบได้เลย ถ้าหัวหน้างานไม่สอนเอง เพราะฉะนั้นถ้ามี on the job training course ก็จะสะดวกกว่าการจัดเหมือนชั้นเรียน หัวหน้าต้องแบ่งเวลาสอนงานลูกน้องมากขึ้น โดยเฉพาะจะสร้างคนให้องค์การ บางองค์การมีตำแหน่งวิทยากรอย่างเดียว เพราะว่าต้องรับคนเข้าออกมากเกินไป ต้องเอามาสอนงานมาฝึกงานอีก อีกประเด็นหนึ่งก็ การฝึก

ประวัติวิทยากร



ชื่อ - นามสกุล

นายขจรศักดิ์ หาญณรงค์

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน

บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

1770 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ

เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 253-7008

การศึกษา

- BA. (Political Science) จาก University of the East, Philippines, (1967)

- MPA. (Personnel Management) จาก University of Southern California, U.S.A. (1970)

การฝึกอบรม/สัมมนา

- หลักสูตร Resource Management จัดโดย Navy Management System Center, U.S.A.
- หลักสูตร Training Techniques จัดโดย Royal Institute of Development Administration, London
- หลักสูตร Rural Credit จัดโดย Economic Development Institute of The World Bank, Washington D.C., U.S.A.
- หลักสูตร 1986 Development Finance Course จัดโดย Japan Development Bank, Tokyo, Japan

ประสบการณ์ในการทำงาน

- อาจารย์ประจำสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2513-2526)
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์และผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2523-2526)
- ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (2527 - กค. 2528)
- ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กค. 2528 - ปัจจุบัน)
- เป็นที่ปรึกษา สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- เป็นวิทยากรรับเชิญในการฝึกอบรม/สัมมนาของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนหลายแห่ง

สาขาวิชาที่มีความชำนาญ

- การบริหารงานบุคคล
- การพัฒนาบุคคล
- การบริหารทั่วไป (ซึ่งรวมถึง การวางแผน การจัดรูปงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม)
- การพัฒนาทีมงาน
- การพัฒนาวิทยากร

หัตถ์อบรมจะเป็นแบบ *Modular course* มากขึ้น จะเป็นการจัดเฉพาะเรื่องเดี่ยวนี้และในอดีตที่ผ่านมา เราคิดเป็นแบบ *MINI M.B.A.* ต่อไป *MINI ENGINEERING* จะเป็นแบบ *approach in training* ง่ายขึ้น ๆ คือ เอาวิชาอยู่ในคณะวิศวะมาสอน หรือช่าง ปวช. หรือช่างฝีมือ ให้มีความรู้เพิ่มขึ้น เพราะเราไม่สามารถจะหาวิศวะได้ เพราะฉะนั้น *education* หรือ *Idea* คล้าย ๆ กับเรายกมหาวิทยาลัยมาไว้ที่บริษัทโดยการเอา *M.B.A.* มาจัด มันก็มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นกับสาขาอื่นที่ไม่ใช่บริหารอย่างเดียว อีกอันหนึ่งที่สำคัญ คือ บนความหลากหลายของคนที่มาจากที่ต่าง ๆ เพราะคนทุกคนนั้นเวลารับจะมาจากที่อื่น การปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร หรือหลอมคนที่มีแนวคิดต่างกันให้มาอยู่ในองค์กรใหม่เป็นหนึ่งเดียวกันนี่ก็เป็นสิ่งจำเป็น

* จากประเด็นดังกล่าว ได้ข้อสังเกตในหัวข้อที่อาจารย์ได้พูดมา 2 - 3 จุด 1. บทบาทของการฝึกอบรมต่อไปจะเป็นการเพิ่มผลผลิต แทนที่ไปเน้นที่ *KUSA* แต่ดั้งเดิม แต่ผลผลิตนั้นมันไม่ได้เป็นรูปธรรม มันวัดกันลำบาก ในประเด็นนี้โดยเฉพาะธุรกิจด้านบริการอาจารย์พอจะขยายความเพิ่มเติมได้ไหมว่าจะจัดกันอย่างไร

ต้องไปดูที่ผล เพราะว่าธุรกิจบริการนี้ เราจะต้องพูดถึง *Customers* ความพอใจ คือ งานบริการเป็นงานที่ต่างจากงานอื่น เพราะมันจับต้องไม่ได้ ดังนั้นเราต้องไปดูว่าผู้ที่เป็ลูกค้าของเรา เขามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไร เราต้องไปดูที่ความพึงพอใจ เราคงไม่วัดหรอกว่า คนของเราคิดยังไงทำงานดีไหม แนวของการติดตามผลการฝึกอบรมเดี่ยวนี้ใช้วัดกันที่ ดูจาก *output* ถ้าหากเป็นการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค หรือว่าดูจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าเป็น *service* ก็ดูที่ตัวลูกค้าและผู้รับบริการ เขามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดแทนที่จะไปดูจำนวนที่ทำได้ แต่ไปดูที่ผลกระทบทางจิตใจที่ลูกค้าแสดงออกมากกว่า ดังนั้นต้องไปดูที่ทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจนั้น ต่อพนักงานของธุรกิจนั้น อาจจะเป็นจุดที่เราใช้วัดว่างานพัฒนาคนของเราได้ผลเพียงใด และผมคิดว่าไม่ใช่เฉพาะเรื่องนี้ โครงสร้างอนาคตขององค์กรก็ต้องเน้นลูกค้า ถ้าเราดูธนาคารเขามีสินเชื่อบุคคล แล้วยังมีสาขาประเภทต่าง ๆ สาขาประเภทบริการ สาขาประเภทเครื่องยนต์ หรืออย่างสินเชื่อบุคคล สินเชื่อในธุรกิจขนาดใหญ่ *skill* มันก็ต่างกันไปอีก สินเชื่อบุคคลพวกนี้ต้องมาจ้อเรา มันอาจเน้นความสามารถในการดูแลหลักประกัน ดูพฤติกรรมอะไรต่าง ๆ ว่าจะสามารถชำระหนี้ได้แค่ไหนเป็นตัวอย่าง ฉะนั้นผมจะบอกว่าลูกค้าจะเป็นหลักเลยไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคนเพื่อให้มี *Pro-cuctivity* ต้องการจะให้บริการกับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กรก็จะต้อง *Design* องค์กรให้ *serve* ลูกค้าแต่ละกลุ่ม ที่ผ่านมารวมักจะ *Design* องค์กรไปตาม *Function* แต่เดี่ยวนี้ต้องดิงเปลี่ยนมาแนวใหม่ *Design* ไปตามลูกค้า เปลี่ยนไปตามลูกค้า และให้ลูกค้ากลุ่มนั้นได้รับบริการครบวงจรที่สุด ๆ เดียวนั้น คือ เราเรียกว่า *one stop service*

* มีข้อสังเกตข้อที่ 2 การฝึกอบรมและการพัฒนาต่อ ๆ ไป จะต้องเป็นการลงทุน เพื่อที่จะรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อยากจะขอคำอธิบายเพิ่มเติมว่า ทั้ง 3 คำ คือ การฝึกอบรม กิตติ การพัฒนากิตติ และการศึกษา กิตติ มีความแตกต่างกันอย่างไร

ถ้าพูดง่าย ๆ การศึกษาก็คือ การที่เราเน้นด้านเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคคลที่ยังไม่มีความรู้มาก่อน อย่างเช่นเราเอาความรู้ *MINI M.B.A.* ไปสอนให้กับนักบริหาร นักบริหารคนนั้นอาจโตมาจากสายวิชาของเขา นี่ผมบอกว่าเป็นการใช้ *Education Approach* สำหรับการพัฒนาคน คือ ให้เขามีความรู้ในสาขาวิชาที่เขายังไม่มีความรู้เป็นเรื่องของ การให้ความรู้ใหม่ ๆ เป็นเรื่องของ การเอาผลของการศึกษาค้นคว้าตำราต่าง ๆ มาสอน ลักษณะนี้คล้าย ๆ กับเราสอนคนในมหาวิทยาลัย เราก็สอน

ให้เขามีความรู้ซึ่งเขาไปใช้ความรู้เมื่อไร แล้วแต่ผู้รับ ฉะนั้นผู้ที่ได้ประโยชน์ ได้รับความรู้ คือ คนที่เรียน ส่วนการฝึกอบรมเป็นเรื่องของการปรับให้คนทำงานได้ การฝึกอบรมต้องเริ่มจากมี need ก่อนว่า เราจะต้องมีการฝึกอบรมหรือเปล่า หมายความว่าเรามีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ปัญหานี้ซึ่งเราเห็นว่า ถ้าเราพัฒนาคน หรืออบรมให้คนได้มีความรู้ ความชำนาญ เขาก็จะทำงานได้ดีขึ้น เพราะฉะนั้นการฝึกอบรมจะเป็นไปตาม Need need ขององค์กร need ของปัญหา ซึ่งมักจะเกิดขึ้นมันเป็นอีก Approach หนึ่ง แม้ดูแล้วมันจะมีลักษณะใกล้เคียงกันกับการศึกษาแต่เห็นว่า Process มันต่างกัน มันต้องเริ่มจาก Need และมันค่อนข้างจะเจาะจงไปเลยว่า ขอบเขตมันชัดเจนว่าให้เขาทำอันนี้ได้ ขอบเขตของมันค่อนข้างจะ Specific กว่า ส่วนการพัฒนาผมมองว่ามันเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล การฝึกอบรมมันเป็นส่วนหนึ่ง แต่มันมีอีกหลาย ๆ อย่างที่จะนำมาใช้เพื่อการพัฒนาคน การพัฒนา คือ การที่จะพยายามใช้ประโยชน์จากเขาให้เต็มที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะฉะนั้นการหมุนเวียน Job Rotation ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา หรือออกแบบงานใหม่ให้เขารับงานที่ยากขึ้นจากระดับสูง หรือผ่องถ่ายระดับงานก็เป็นการพัฒนา เช่น เราพัฒนางานบางส่วนที่แต่ก่อนวิเศษอาจจะทำนั้นก็เป็นการ Design งาน เพื่อให้เขารับผิดชอบก็เป็นความพยายามในการพัฒนา เพราะฉะนั้นคำว่า พัฒนาค่อนข้างจะมองได้กว้างมากเลย แต่สรุปแล้วก็คือ การที่องค์กรจะพยายามใช้ประโยชน์จากบุคคลคนนี้ได้โดยวิธีการบริหารงานบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรทั้ง 3 ตัวนี้ ในทางปฏิบัติก็คงแยกกันได้ไม่ยากนัก เพราะทั้งหมดนี้จึงเรียกว่า Human Resource Development หรือที่เราเรียกว่า H R D. ผมคิดว่าเป็นเรื่องของการ integration เท่าที่ผมได้ทำเข้า list ไว้ ผมใช้คำว่า integrated use หมายถึง เป็นการผสมผสานการใช้การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาเพื่อที่จะปรับปรุงบุคคลให้เข้ากับองค์กร ในแง่ใช้ความสามารถของบุคคลให้เข้ากับองค์กร ในแง่ใช้ความสามารถของบุคคลให้เข้ากับองค์กร หรือการปรับปรุงองค์การให้เข้ากับการใช้ประโยชน์ของคน คือ ปรับทั้ง 2 ทาง บางทีต้องปรับ Design องค์กรขึ้นมาหน่อย เพื่อให้คนสามารถที่จะพัฒนาได้

*** ในทัศนะของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทราบมาว่า อาจารย์เคยแบ่งบุคคลในองค์กรเป็น 4 ประเภท นอกจาก star แล้ว อยากจะขอคำอธิบายเพิ่มเติม**

ถ้าเรามองถึงคน เราจะมองได้ในสองแง่มุม แง่มุมแรกคือ แง่มุมที่เรามองเห็นสิ่งที่ทำสำเร็จมาแล้ว อันนี้เรามักจะเรียกว่าการประเมินผลงานดูทางด้านผลของงานที่เขาทำ Performance นี่คือสิ่งที่เขาทำงานแล้ว เราก็ประเมินผลแล้วเราก็สะสมข้อมูลเอาไว้ แล้วเราก็ทราบว่าคน ๆ หนึ่งระดับผลงานสิ่งที่เขาทำของเขาเป็นอย่างไร อีกแนวหนึ่ง เป็นการคาดคะเนว่าเขาจะทำอะไรได้อีกดู Potential ถ้าเราเอาสองอันมาประสมกัน พุดง่าย ๆ ว่าถ้าเราเอาคะแนน 2 อันมารวมกัน เรอบอกว่าคนไหนที่มีผลงานปัจจุบันสูง ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงศักยภาพ เช่น เวลาทำงานค่อนข้างจะ Organize งานอย่างรอบคอบก็แสดงให้เห็นว่าเขาน่าจะเป็นนักวางแผนที่ดีได้ เป็นนักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ หรือเวลาทำงานค่อนข้างที่จะไวต่อการที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ฉะนั้นคนที่เรามองว่ามีผลทั้งงานปัจจุบันดี มีศักยภาพค่อนข้างสูง ศักยภาพที่จะพัฒนาให้เติบโตต่อไปได้เจริญก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งหน้าที่ เราเรียกคนกลุ่มนี้ว่า star คือ พุดง่าย ๆ ว่าผลงานสูงมีศักยภาพสูง ในขณะที่คนบางคนอาจถูกจัดเป็นประเภท Deadwood พวกนี้ตรงกันข้ามกันเลย คือ ผลงานก็ต่ำ ศักยภาพก็มองไม่เห็น ส่วนกลุ่มที่ 3 ก็เป็นประเภทที่ผลงานปัจจุบันแจ่ม แต่มองไม่เห็นศักยภาพว่าจะให้รับผิดชอบสูงกว่านี้ได้นัก อาจสูงขึ้นได้อีกนิดหน่อย ฉะนั้นพวกเหล่านี้ก็ต้องดูเขาในแง่ของการเลือกงานที่จะใช้เขา เขา

ทำงานปัจจุบันได้มีก็อยู่อย่างนั้น อาจจะพัฒนาให้เขาเติบโตไปตามสายอาชีพเขา ในขณะเดียวกันก็ให้รางวัลเขาตามผลงาน คนพวกนี้เรียกว่า *workhorse* อีกประเภทหนึ่งเป็นประเภทที่ต้องพัฒนา คือ ประเภทที่ความจริงแล้วก็มีศักยภาพ แต่ไม่ทราบว่าอะไรเกิดขึ้น อาจเป็นเรื่องของทัศนคติ ทำให้งานไม่พัฒนาเท่าที่ควร คือ พวกนี้เราเรียกพวกนี้ว่า ผู้มีปัญหา *problem child* คือ ยังไม่แสดงผลงานเท่าที่ควร คือ พวกที่ยังพอพัฒนาได้แต่พวกนั้นมองดูแล้วบางคนตอนหลังอาจจะเป็นพวก *Deadwood* ก็ได้ หรือบางคนอาจจะพัฒนาได้สูงเป็น *star* เลยก็ได้ขึ้นอยู่กับระบบขององค์กรและตัวเขาด้วย พวก *star* นี้เราจะต้องลงทุน ลงทุนในที่นี้หมายความว่า เราจะต้องวางแผนเลยว่าถ้าเขาควรจะได้เลื่อนตำแหน่ง เขาน่าจะได้รับผิดชอบงานอะไรที่จะเหมาะสม เขาควรจะได้รับ *train* ในด้านไหนบ้าง เราควรจะทำล่วงหน้าเตรียมเขาไว้ให้เขารับผิดชอบ ดังนั้นพวก *star* คือ พวกที่เราจะต้องลงทุน ต้อง *Invest star* ต้องเอาเขามาวิเคราะห์จุดที่ควรจะต้องเสริมให้เขาก็คงจะมีจุดอ่อนอยู่บ้างที่ควรจะต้องได้รับการส่งเสริม อาจต้องแก้ไขหรือส่งเสริมให้เขาเอาจุดเด่นออกมาให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ถ้าเป็นพวก *Deadwood* เราก็อาจจะต้องบอช หรือจำกัดความเจริญเติบโตของเขา อาจจะต้องเก็บเขาไว้ในที่ที่เสียหายน้อยที่สุดต่อองค์กร ถ้าองค์กรไม่มีนโยบายจะให้เขาออกไป แต่ถ้าสามารถให้เขาออกได้ทุกองค์กรก็คงเลือก ส่วนพวกที่มีผลงานดี ชัยชนะ แต่ว่าอาจจะได้ระดับหนึ่งเท่านั้น พวกนี้ก็ให้เขารับผิดชอบงานเดิมต่อไปก็คงให้เขาโตไปตามทางของเขา พวกนี้น่าจะเน้นการให้รางวัลจูงใจเขา ปกติคนในองค์กรส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มนี้ เขาจะทำงานระดับหนึ่งได้ดี แต่ถ้าให้เขารับผิดชอบมากเขาจะมีปัญหา พูดย่าง ๆ ว่าจะเป็นการทำให้เขาเสียมวดยด้วย เคยมีเหมือนกัน เช่น เขาพิมพ์ผิดเก่งมากเลย เมื่อพิมพ์ผิดเก่งก็ขึ้นเงินเดือนมากทุก ๆ ปี ก็รู้สึกว่าเป็น *Senior* พอเงินเดือนมาก นายก็อาจมองว่าเงินเดือนมากขนาดนี้น่าจะให้มันโตกว่านี้ เลื่อนตำแหน่งให้ไปทำงานอื่น เช่น ให้ไปเป็นหัวหน้าพัสดุหรือหัวหน้า *store* เขาไปไม่ได้ก็เลยเสียมวดยไปเสีย ก็ไป *Fail* ในตำแหน่งนั้นจะถอยหลังกลับมาเป็นหัวหน้าพิมพ์ผิดก็ไม่ได้ เพราะตำแหน่งสูงสุดเสียแล้ว ตกลงเราก็เลยสูญเสียพิมพ์ผิดมือดีไปคนหนึ่ง แล้วก็ได้หัวหน้า *store* ที่ใช้ไม่ได้มาอีกคน นี่คือ สิ่งที่มีมักจะพลัดกัน เราต้องดูว่า คนทุกคนมีขีดจำกัดไม่ใช่ว่าจะไปได้ทุกคน แต่ว่าเขาอาจจะไม่ยอมรับ เป็นเรื่องที่ต้องดูข้อมูลพวกนี้ เราจะต้องดูเพราะจะไปเปิดเผยมากมันก็ไม่ใช่ของที่ยอมรับกันง่าย ๆ ก็ต้องทำอย่างเหมาะสม ข้อมูลนี้น่าจะรู้กันเองเฉพาะผู้บริหาร และอีกอย่างคือ ต้องทบทวนกันอยู่เสมอ ไม่ใช่พอไปบอกว่าใครเป็น *Deadwood* ก็จะเป็นอยู่ตลอดเวลา มันไม่ใช่อย่างนั้น หรือ *star* มันก็ร่วงหล่นได้เหมือนกัน อันนี้ก็เป็นอย่างที่เรามองคน ฉะนั้นถ้าถามว่าเราควรลงทุนกับคนกลุ่มไหน เราควรลงทุนกับ *star* ให้เต็มที่ ที่นี้พอมี *star* มาก ๆ โอกาสที่เขาจะมีคุณค่าแล้วคนอื่นมาซื้อไปก็เยอะ ฉะนั้นเราก็ต้องให้เขาเห็นว่า การที่เขาได้เติบโตมาถึงขนาดนี้ก็เพราะได้รับโอกาสจากองค์กรยัง ใจก็ให้เขามีความผูกพันทางจิตใจเสียบ้างนะครับ แต่เราก็ต้องดูว่าเมื่อเขาเป็น *star* เราก็ต้องให้ผลตอบแทนเขาสมน้ำสมเนื้อเหมือนกันจึงจะ *keep* เขาไว้ได้

* จุดนี้จะนำไปสู่วัฒนธรรมมองการณ์กับความสำเร็จขององค์กรที่จะต้องประกอบไปด้วยกัน ไม่ทราบว่าเป็นเรื่องของการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมมองการณ์ได้หรือไม่

คำว่าวัฒนธรรมมองการณ์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่เรายึดถือเป็นบรรทัดฐานและโดยเฉพาะวัฒนธรรมมองการณ์มันก็ถูกถ่ายทอดมาจากชนรุ่นเก่า ๆ นี่คือ สิ่งที่เราเชื่อกันมาว่าเป็นอย่างนี้ ซึ่งมันก็คือ ประเพณีเดิม ๆ แต่กำลังมองว่าวัฒนธรรมมองการณ์ของเรา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้อง

กับบุคลากรมีมากเกินไป มีตลอดเวลา เมื่อระยะเวลาที่ผ่านมา บางทีคนที่ใหม่ที่สุด คือ 9 เดือนเท่านั้น ในองค์กร ถ้าองค์กรตั้งใหม่ ๆ บางคนอยู่ 2 - 3 ปีแล้วก็ไป คนใหม่ก็เข้ามา ฉะนั้นไม่มีคนรุ่นเก่าที่จะถ่ายทอดสร้างวัฒนธรรมที่มันเป็นของตายตัวแน่นอนให้กับคนรุ่นใหม่เหมือนอย่างองค์กรที่ตั้งมานาน ๆ มันก็กลายเป็นว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา มันเหมือนกับเป็นข้อตกลงของคนรุ่นนั้น ๆ เพราะฉะนั้นผมมีความเห็นว่า ในอนาคตวัฒนธรรมองค์กรมันจะเปลี่ยนเร็วพอสมควร เปลี่ยนจนกระทั่งเสมือนหนึ่ง กติกาของคนที่อยู่ในองค์กรขณะนั้นที่จะสร้างขึ้น จึงคิดว่าเดิมเราอยากจะให้คนทุกคนปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรจะไม่เปลี่ยนเป็นของที่มีถ่ายทอดไปให้คนรุ่นใหม่ ๆ แต่นั่นมันองค์กรเก่า แต่องค์กรรุ่นใหม่ ๆ มันจะไม่มีอะไรให้ถ่ายทอดกันอีกแล้ว เพราะมันจะแปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา มันจะมีวัฒนธรรมของรุ่นตลอดเวลา ฉะนั้นคิดว่าในแง่ของ training น่าจะเข้าไปช่วยในลักษณะจะหาข้อตกลงว่าเขาจะมีวัฒนธรรมกันอย่างไร มากกว่าที่จะเข้าไปในลักษณะเอาวัฒนธรรมองค์กรมา train หรือถ่ายทอดให้คนรุ่นใหม่ ๆ ทำตาม ผมคิดว่านี่เป็นสิ่งที่ผมมอง แต่องค์กรที่มีมานานมันคงจะไม่เปลี่ยน แต่ถ้าเป็นองค์กรเก่าก็คงต้องปรับวัฒนธรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วยเหมือนกัน ฉะนั้นการที่เรามาบอกว่าวัฒนธรรมดีหรือไม่ดี หรือจะต้องรักษาวัฒนธรรมเก่าตลอดเวลา มันคงเป็นไปได้ยาก ยกตัวอย่างบางองค์กรถ้ามี star มาก ๆ หน่อย บริษัทเลยไม่เคยจะให้ความสนใจกับคนที่ เป็น star คือ ปฏิบัติต่อคนที่ เป็น star ทดเทียมกัน แต่ต่อไปอาจเป็นว่าคนที่ เป็น star สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรก็จำเป็นต้องมีกฎหรือระเบียบอะไรเสียใหม่ ซึ่งก่อนหน้านี้อาจจะไม่เคยทำกันมาก่อน เพื่อธำรงรักษาคนที่ เป็น star เอาไว้ เช่น แต่ก่อนความสัมพันธ์ของอายุงาน เงิน ขอบางอย่างไปยึดอยู่กับอายุงาน เช่น สวัสดิการเงินก็จะให้กับคนที่ มีอายุงานห้าปี หรือบางองค์กรอาจมองในแง่ขึ้น มา แม้กระทั่งโบนัส บางองค์กรก็ไป Link กับอายุงาน ถ้าอายุงานนาน โบนัสก็มาก อายุงานน้อย โบนัสก็น้อย อาจจะต้องเปลี่ยน เพราะว่ามันน่าจะอยู่ที่ผลงานมากกว่าหรือบางทีสวัสดิการที่ไปยึด อายุงานจริง ๆ แล้ว สวัสดิการเรื่องเงินก็มันสร้างภาระผูกพันระหว่างคนกับองค์กรได้ เช่น คุณเป็นหนี้ผมให้คุณกู้ คุณก็ต้องอยู่จนใช้หนี้หมด มันอาจจะเปลี่ยนตัวนี้ ผมก็อาจจะเปลี่ยนเป็น 1 ปี ให้กู้ได้ แต่ก่อนหน้านี้อาจ 3 ปี นี่ก็จะต้องเปลี่ยน เพราะว่าคนรุ่นใหม่เข้ามาเยอะ และคนรุ่นใหม่ถ้าเราไม่ทำอะไรให้เขาดูติดอยู่กับองค์กรบ้าง หรือเขาอาจจะต้องรอตั้งกี่ปีกว่าเขาจะมีสิทธิได้อะไร เขาคงไม่อยากรออยู่เพราะฉะนั้นการปรับปรุงองค์กรอาจสร้างผลกระทบให้กับคนอยู่เดิมพอสมควร ซึ่งเป็นเรื่องแน่นอนที่จะต้องให้เขายอมรับ ซึ่งมันก็ไม่ง่ายนักที่เขาจะยอมรับ เขามักจะมีความรู้สึก หรือเขามักจะเทียบกับสมัยของเขาว่า กว่าเขาจะได้เลื่อนตำแหน่งก็ 5 - 6 ปี เพราะว่าตอนนั้นองค์กรมันยังไม่ขยายเท่าไร เพราะภาวะเศรษฐกิจมันไม่เอื้ออำนวยให้ขยาย แต่เดี๋ยวนี้ภาวะเศรษฐกิจมันขยายเร็วมากเลย แล้วคนก็มาทำงาน 2, 3 ปี แล้วก็เข้าออก เข้าออกอย่างนี้จนกระทั่งบางคนเข้ามาอายุงาน 9 เดือน ก็อาจจะต้องเลื่อนตำแหน่งเขา เพราะไม่มีใครอีกแล้วเขาอาจเป็นคนดีที่สุดเท่าที่เรามีอยู่ อย่างนี้ เป็นต้น ไม่ใช่ของง่ายที่จะทำความเข้าใจในเรื่องนี้กัน แต่คิดว่าอีกหน่อยมันคงจะคลี่คลายไปเอง เพราะว่าคนทุกคนก็รักองค์กรทั้งนั้นแหละ ถ้ายังอยู่นานเขาก็ต้องรักมาก ถ้าเขาเห็นว่าคนใหม่จะมาช่วยสรรค์สร้างองค์กรเขาคงไม่ปฏิเสธ

* ลองกลับมาพูดคุยกันในเรื่องอบรมพัฒนากันใหม่อีกสักครั้ง จำได้ว่าอาจารย์เคยพูดถึงการฝึกอบรมว่าน่าจะเป็นไปในรูปแบบของ Agricultural Model แทนที่จะเป็นรูปแบบของ Engineering Model

ผมคิดว่า คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ เพราะฉะนั้นถ้าเรามองดูพืช การเจริญเติบโตของพืชที่จะเจริญ ลักษณะของพืชที่จะเจริญเติบโตมันมีเงื่อนไขหลายอย่าง คือ

1. รากฐานต้องดี ดินต้องดี พันธุ์ต้องดี ถึงเวลาที่ต้องให้น้ำสม่ำเสมอ ให้ปุ๋ยอย่างต่อเนื่องและให้เหมาะกับช่วงเวลา ปุ๋ยทำให้รากแข็งแรง เมื่อลำต้นโตขึ้นหน่อก็อาจใส่ปุ๋ยเร่งดอกเร่งใบหรือเร่งผล ถึงเวลาที่ต้องมียามาแมลง เพราะต้องทำนุ-บำรุงและต้องดูแลอย่างต่อเนื่องตามช่วงเวลาที่เหมาะสม คนก็เหมือนกัน คนเราก็เจริญเติบโตไปตามวัยแต่ละวัยเขาน่าจะได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับวัยของเขา เชื่ออย่างหนึ่งว่า คนเราพัฒนาได้ไม่มีวันสิ้นสุด ไม่เหมือนการเจริญเติบโตของร่างกาย ซึ่งคนอายุ 20 กว่าอาจหยุดการเจริญเติบโตแล้วแต่ความรู้ความสามารถน่าจะไปได้ ยิ่งมากก็ยิ่งมีประสบการณ์มากก็ยิ่งพัฒนาขึ้นมาก ผมไม่เชื่อว่าคนสูงอายุแล้วจะพัฒนาไม่ได้ ผมคิดว่าคนสูงอายุน่าจะพัฒนาได้ทุกวัย แต่วิธีการอาจจะต้องต่างกัน จะเอาวิธีพัฒนาเด็กมาสอนผู้ใหญ่ไม่ได้ เพราะฉะนั้น training เองก็ต้องเปลี่ยนแนวหรือเปลี่ยน Approach อาจต้องใช้กิจกรรมบ้าง เพื่อให้เขาเรียนรู้ด้วยตัวเองมากกว่าที่จะไปสอนแนะเขา แล้วย้อนกลับมาถึงคำว่า *Agricultural model* การพัฒนาบางคนมันจะเริ่มจากการที่ ถ้าเราเปรียบว่า ระบบงาน คือ รากฐาน จักรวรรพงานที่ดีมันจะต้องเกิดขึ้นด้วย ต้องเกิดขึ้นก่อนด้วยซ้ำไป เพราะว่ามันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องไม่มุ่งแต่ด้านการพัฒนาอย่างเดียว จะต้องย้อนมาดูระบบงาน เพราะฉะนั้นผมคิดว่า นักพัฒนาบุคคลกับนักพัฒนาระบบงานต้องไปด้วยกัน ต้องพัฒนาระบบงานควบคู่กับการพัฒนาคนด้วย ฉะนั้นบางทีจะเห็นว่าเวลาคนไปสมัครงาน เราถามเขาว่าทำไมถึงอยากมาอยู่ที่นี่ เขาบอกว่า ที่นี่ระบบงานดีเขาจะได้เรียนรู้ระบบดี ๆ มันก็เริ่มต้นดี ๆ นี่ก็อันหนึ่ง

อันที่ 2 คือการคัดเลือกคนก็ต้องดีด้วย เพราะฉะนั้นเวลาเราคัดเลือกคนเราอาจไม่ต้องไปคัดเลือกคนเก่ง คนเก่งอาจมีความรู้สึกรู้ว่าเขาเก่งแล้ว เขาอาจไม่อยากจะพัฒนาอีก เราอาจเปลี่ยนแนวคิดในการคัดเลือกคนได้ คัดเลือกคนที่พัฒนาได้หรือพร้อมที่จะพัฒนา เหมือนกับการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่รู้สึกว่าจะตัวเองก็เจริญเติบโตแล้ว ฉะนั้นนักกานายอีกทำใจนักกว่าหัวหน้าอีก

ต่อมาคือเรื่องของการให้น้ำ การให้น้ำผมคิดว่าเน้นการให้ Reward เหมือนกับการทำงานแล้วประเมินผลงานแล้วก็ให้บำเหน็จมันเป็น Reward เป็นกำลังใจที่จะทำให้คนอยากจะทำความดี เขาอาจจะพัฒนางานให้ก้าวหน้า เช่น คุณให้รางวัลเพราะเขาพัฒนา เขาคิดริเริ่มงาน เขาจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่เขาคิดริเริ่มกับผลตอบแทนที่เขาได้รับ นั่นคือการให้น้ำใจ ให้กำลังใจ

ส่วนการฝึกอบรมนั้น มองว่าเป็นการให้ปุ๋ย คิดว่า Training เป็นส่วนหนึ่ง เป็นวิธีการส่วนหนึ่ง เรานำมาใช้เพื่อการทำ H R D. เพราะฉะนั้นจึงอยากให้มองว่ามันเป็น Agriculture มากกว่า Engineer ซึ่งถือว่าเราสร้างคนเหมือนกับเราสร้างวัสดุ สร้างสิ่งของ ถ้าสมมุติเขาต้องการจะสร้างเครื่องอัดเทป เราจะต้องมีใบหล่อลม มีตัวแบบแล้วก็ต้องมีคน Design ว่าจะให้มันเป็นอย่างไร จะให้มันตรงจะให้มันเป็นเหลี่ยม จะให้มันมีที่ปุ่ม แล้วเราก็เอาวัตถุดิบเข้าไปใส่ผ่านเข้าไปในกระบวนการผลิตออกมา มันก็เป็นของเหมือนกันหมด แต่กับคนไม่ใช่อย่างนั้น เราบอกว่าเราจะสร้าง ถ้าคนทำงานที่องค์กรแห่งนี้จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ จะต้องมีความคิดอย่างนี้ จะต้องมีความตั้งใจอย่างนี้ จะต้องมีความรับผิดชอบนี้ จะต้องมีความรู้อย่างนี้แล้วเราก็สร้างให้เขาเป็นอย่างนั้น หลอมให้เขาเหมือนกันหมดทุกคน เราทำไม่ได้ คนเราไม่ใช่จะสร้างได้ในเวลาข้ามคืน มันเป็นการลงทุนระยะยาว ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การอบรมพัฒนาเป็นการลงทุน แต่ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ผมคิดว่าถ้าองค์กรใดก็ตามยอมรับว่า ในเมื่อเราลงทุนกับเทคโนโลยีได้ เราลงทุนกับทรัพยากรอย่างอื่นได้ ทำไมเราไม่ลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์บ้าง

แต่ก็เป็นเรื่องที่ต้องพูดกันนานพอสมควร เพราะว่ายิ่งลงทุนมากแล้วยิ่งสูญเสีย ผู้บริหารเขาไม่อยากลงทุน บางทีอาจจะคิดว่าซื้อถูกกว่า แต่ก็เป็นที่เราต้องยอมรับ ถ้าเราไม่ลงทุนอันนี้เราก็ไม่มีทางเลือกอื่น เพราะคนมันต้องสร้างต้องใช้เวลา

*** ประเทศไทยเราจะมุ่งสู่ความเป็นนิกส์ เพราะฉะนั้น Concept หนึ่งที่มาแรงคือ Global marketing Concept เราทำการตลาดไม่ได้แข่งขันกันเฉพาะภายในประเทศ ถ้าเป็นไปได้เราต้องแข่งขันทั่วโลก ไม่ทราบว่ามีอุปสรรคด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีบทบาทอย่างไร ต้องการนำแนวคิดดังกล่าวนี้ให้กับบุคลากรในองค์กรของตน**

ผมว่าไม่จำเป็นที่จะเป็นการแข่งขันที่โหด คุณภาพควรเป็นหัวใจ เพราะฉะนั้นถ้าเราปลูกฝังว่าทำอะไรก็ตามขอให้มีความภาพที่ดีที่สุดแล้วก็แน่นอน คงต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาดหรือลูกค้าด้วย อันนี้น่าจะเป็นหลักการที่สำคัญ ปลูกฝังว่าเรากำลังทำการตลาด เรากำลังเอาของไปขายผู้ซื้อ ขณะนี้เราก็ไม่ได้ผลิตเพื่อใช้ในประเทศแล้ว เราผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งเรื่องนี้ต้องโยงไปถึงวัตถุดิบด้วย เช่น สมมุติว่า เราพูดถึงสับปะรดกระป๋อง ปรากฏว่าสับปะรดกระป๋องเขาชอบลูกเล็ก ๆ กัน เพราะว่าฝรั่งคนต่างชาติเขากินเขาจะไม่กินลูกใหญ่ เขาจะกินให้หมดไปเลย จึงต้องทำให้กระป๋องเล็ก กระป๋องเล็กก็ต้องปลูกลูกให้เล็กลง ถ้าสับปะรดลูกใหญ่ก็เข้ากระป๋องไม่ได้ นี่คือ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มันเปลี่ยนไป เพราะฉะนั้นผู้ผลิตวัตถุดิบก่อนที่จะเอามาทำสับปะรดกระป๋องก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย มันจะโยงกันไปหมด จึงคิดว่า ผมเห็นด้วยที่เราจะต้องสร้าง Concept คือ เราจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ ศึกษาถึงพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้บริโภคเราทั่วโลก ไม่ทราบว่ามีภาระงานเรื่องนี้กันมากน้อยแค่ไหน แต่น่าจะมีองค์กรทำ research ไว้ว่า การที่จะได้รู้เข้าใจเรา ในการที่จะผลิตของส่งไปขาย คนที่เขาซื้อของเราเขาคิดอย่างไร เขาต้องการอะไร แต่ทั้งหมดคุณภาพสำคัญที่สุดทำอะไรให้มีคุณภาพ มันน่าจะ OK. ยึดคุณภาพทำให้ดีที่สุด ให้คุณภาพดีแล้วดีขึ้นเรื่อย ๆ

*** เกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมในทศวรรษหน้า มีความคิดเห็นอย่างไร**

การบริหารงานฝึกอบรมในทศวรรษหน้าประการแรก ต้องมีความเชื่อมโยงกันระหว่างแผนฝึกอบรมกับแผนองค์กรหรือแผนธุรกิจ เมื่อมีการเปลี่ยนแผนองค์กร แผนฝึกอบรมก็ต้องเปลี่ยนด้วย มันต้อง Follow กัน มองว่าในอนาคตหรือทศวรรษหน้า สมัยก่อนเราพูดถึงแผนเมื่อ Planning เปลี่ยน Project ก็เปลี่ยน Budgeting ก็ต้องเปลี่ยน คือองค์กรของเราต้องมีความยืดหยุ่น ได้อาจจะต้องเปลี่ยนทุกปี เพราะ planning, organizing, budgeting ก็ต้องไปด้วยกัน แล้ว training จะต้องเข้ามาเป็นตัวแทรกอยู่ เมื่อมีแผนองค์กรใหม่แล้วจะให้ทำงานตามแผนงานใหม่ได้ การบริหารงานต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ต้องมีการปรับแผนบ่อยขึ้น ลักษณะของงานฝึกอบรมจะต้องไป serve ธุรกิจมากขึ้น ความจำเป็นที่จะมีหลักสูตรเพื่อจะเน้นการพัฒนาผู้บริหาร น่าจะมีมากขึ้นกว่าเดิม เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาตัวผู้บริหารเองก็ต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะเข้าใจถึงธุรกิจ เข้าใจถึงหลักบริหารมากขึ้น มันจะกลับมาอีก ผมมีความรู้สึกไว้ในช่วงที่หนึ่งผ่านมาระดับเน้นการฝึกอบรมทางด้านการบริหารและในช่วงกลาง ๆ ช่วง 3, 4 ปีที่ผ่านมา management development ก็ค่อย ๆ เบาลงไป มันจะหนักไปทางพวก Course ด้านจิตวิทยาซึ่งผมกำลังมอง Training ว่า Course ทางด้านจิตวิทยาว่าทำจริงแล้วมันก็ได้ประโยชน์ แต่เราพูดถึงการเอาไปใช้งานมันจะดูวัดผลยากขึ้น พอวัดยากขึ้นในขณะที่ความจำเป็นด้านอื่นที่จำเป็นจะต้องมี มันจะมีมากกว่า เห็นเด่นชัดกว่าเป็น urgent need กว่า เพราะ Course ทางด้านจิตวิทยามันจะชล่อตัวลง หมายความว่า ทักษะการเสริมสร้าง Conceptual skill อาจต้องเพิ่มมากขึ้น เพราะต้องไปแก้ปัญหาและตัดสินใจการตลาด

คือพูดง่าย ๆ ว่า *Management science* จะย้อนไปมีบทบาทมากกว่า *Behavioral science* ซึ่งเป็นความเห็นส่วนตัวแต่ผมไม่ได้หมายความว่าไม่มี *Course* ตัวนั้นก็มีแต่องค์การจะพยายามหา *Course* ลักษณะ *Management science* มากขึ้น ถ้ามีการปรับเปลี่ยนแผน *Budget* ก็ต้องเปลี่ยนปรับ *Organizing* ก็ต้องเปลี่ยนไป

* อาจารย์กล่าวถึงการ *Organizing* การปรับโครงสร้างองค์การบ่อย ๆ ในองค์การ อาจารย์คิดว่ามีผลกระทบกระเทือนต่อการทำงานขององค์การเดิมมากไหม หรืออาจจะกล่าวถึงผลดีผลเสียของการ *Restructure* บ่อยครั้ง

การปรับโครงสร้างองค์การมันสามารถจะแบ่งได้ 2 ระดับ ระดับที่ 1 ที่เรียกว่า *Organizing* หมายถึง การจัดรูปงานอันนี้จะเน้นวิธีทำงาน ซึ่งวิธีทำงานมันคงต้องปรับบ่อยไม่ได้หมายความว่า มันจะต้องเปลี่ยนหรือโครงสร้างหรือ *Structuring* ซึ่งมันเป็นอีกอันหนึ่ง *Structuring* มันจะไม่ยอมอะไรมาก มันจะบอกแต่ว่า OK. ใครขึ้นกับใคร ใครมีอำนาจมากกว่าใคร แน่แน่นอนถ้าไปแตะเรื่อง *Structuring* มันก็กระทบตัวบุคคล โครงสร้างองค์การก็คือ การแบ่งอำนาจนั่นเอง มันเป็นตัวแปร *Organizing* การจัดรูปปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน อาจไม่ต้องถึงขั้นไปปรับโครงสร้างหรือ โครงสร้างเรายังอาจมีอย่างเดิม เพียงแต่โครงสร้างในอนาคตน่าจะเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นขึ้นแทนที่จะแบ่งละเอียดมากเกินไป อาจมีเพียงแค่ชื่อหน่วยงานขึ้นมา ส่วนข้างในมันค่อนข้างปรับเปลี่ยนได้ง่าย บางตัวฝ่ายการพนักงานอาจจะไม่ต้องไปเปลี่ยนชื่อก็ไม่จำเป็นก็ยังยืนอยู่ฝ่ายการพนักงาน แต่ฝ่ายการพนักงานอาจจะต้องเปลี่ยน *Flexibility* ภายในของตัวเอง ผมว่าถ้าเรามองวันนี้ออก ก็คงมีปัญหาน้อย ไม่ใช่ว่าต้องปรับโครงสร้างทุกปี คงไม่ใช่อย่างนั้น เพราะปัญหาหลายอย่างมันไม่ใช่ปัญหาที่โครงสร้างหลัก แต่เราไปคิดว่ามันเป็นปัญหาที่โครงสร้าง เรานึกว่าการปรับโครงสร้าง คือ การแก้ปัญหา เราไม่ต้องการปรับโครงสร้างว่าเป็นการแก้ปัญหา คุณคงเคยได้ยินคำว่า *O&M Organization and method* จริงอยู่มันอยู่ที่ *method* มากกว่า *Organization* ที่บอกว่าเราต้องปรับ *Organizing* ผมมุ่งเน้นไปที่ประเด็นเรื่องการปรับที่ตัว *method* และรูปแบบการทำงาน ไม่ใช่ตัว *Structure* เป็น *micro* ไม่ใช่ *macro* คือ *Organizing* มากกว่ามีความหมายตรงกว่า *Structuring* ที่นี้เราใช้คำค่อนข้างจะเป็นเหมือนคำเดียวกัน คือ โครงสร้าง ๆ จริง ๆ แล้ว เราใช้รูปแบบการทำงาน

* อาจารย์กล่าวถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในระดับต้น ระดับกลาง จะทำหน้าที่มีบทบาทสอนงานมากขึ้นเป็นวิทยากรมากขึ้น ทำนองนี้ผมอยากจะเรียนถามว่า องค์การเน้นให้ผู้บริหารของตนระดับ *Supervisor* ขึ้นไป เพื่อทำหน้าที่สอนงาน แต่ในขณะเดียวกัน อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรต่อการวัด *Performance appraisal* ต่อระดับผู้บริหารจะต้องมาคำนึงถึงว่า ผู้บริหารคนนั้นสามารถพัฒนาคนได้บังคับบัญชาของคนเพิ่มสูงขึ้นเป็นจำนวนคนกี่คนต่อปี ขอความเห็นในเรื่องนี้

ผมคิดว่ามันก็ต้องอยู่แล้ว การวัดหรือการประเมินผลผู้บริหารมันก็ต้องวัดงานบริหารที่เขาทำใช่ไหม เพราะฉะนั้นงานบริหารหลัก ๆ ที่หัวหน้างานทำคือ วางแผน จัดระบบงาน สอนงาน พัฒนาลูกน้อง แก้ปัญหา ตัดสินใจ นี่คือ สิ่งที่เราน่าจะเน้นการวัดและประเมินผล ฉะนั้นผมคิดว่าต่อไปนี้เราคิดว่าเราจะประเมินผลผู้บังคับบัญชา เราอาจจะเอาสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาเป็นเกณฑ์ประเมิน คือบรรจุอยู่ในเกณฑ์วัดเลยว่าการสอนงานผู้อื่นเป็นอย่างไร ส่วนจะเอาปริมาณมาดูว่า ก็คนก็นับเรื่องรายละเอียดแต่ผมเห็นด้วยว่ามันน่าจะชูประเด็นนี้ให้เด่นชัด ให้เขายอมรับว่ามันเป็นหน้าที่ของเขาที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่อันนี้จะได้รับการประเมิน บางทีผมอยากจะมีความคิดเห็นอย่างนี้เลยว่า หัวหน้า

งานคนไหนจะได้เลื่อนตำแหน่งก็ต่อเมื่อเขาสร้างคนไว้แทนเขาได้ ไม่งั้นเขาจะเลื่อนไม่ได้ อันนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้หัวหน้าพัฒนาลูกน้องของตน ผมเชื่อใน Concept อย่างนี้ว่า การพัฒนาคน องค์การควรจะเน้นหรือรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาเป็นหลักเพื่อหวังผลว่าผู้บังคับบัญชาจะเอาความรู้ไปถ่ายทอดต่อและถ้าพูดไปแล้ว ก็คือองค์การรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วแน่นอนคนทุกคนก็ต้องพัฒนาตัวเอง ทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แทนที่แต่เดิมจะขึ้นอยู่กับการศึกษาแต่เพียงฝ่ายเดียว ก็เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนัก เพราะฝึกอบรมเอง ตัวเองก็ต้องปรับตัวด้วย ผมคิดว่าคนที่ทำงานที่เรียกว่า H.R.D. officer คงจะต้องมีความสามารถอย่างน้อย 3 อย่าง

อันแรก คือ ต้องมีความสามารถในวิชาชีพทำการฝึกอบรมก็ต้องรู้ว่า การฝึกอบรมอันมี Process อย่างไร คนเราเรียนรู้ได้อย่างไร เทคนิคฝึกอบรมเป็นอย่างไร การพัฒนาในงานทำได้อย่างไร มีเงื่อนไขอะไร นี่ผมคิดว่าเป็นความรู้ในวิชาชีพ

สอง คือ ความสามารถในการเข้ากับคนที่เราสอน interpersonal skill เพราะการฝึกอบรมมันต้องอาศัยความร่วมมือที่จะได้รับจากคนอื่น

สาม Business competency ต้องมีความรู้ในธุรกิจที่ทำงานอยู่อย่าง เช่น คุณอยู่กับสถาบันการเงิน คุณเป็นนักพัฒนาบุคคลขององค์กร คุณก็ต้องรู้ว่า สถาบันการเงินเขาทำงานกันอย่างไร ต้องมีความลึกพอที่จะรู้ในงาน ไม่ใช่จะถือว่าเรามีหน้าที่จัดการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ถึงเวลาเราไปเชิญเขามาพูดคงไม่ใช่ เราจะต้องมีความรู้ในทางธุรกิจนั้น ๆ ที่เราเข้าไปทำงานอยู่ลึกพอสมควร อันนี้น่าจะเป็นสิ่งที่นักฝึกอบรมจะต้องปรับตัว

* ในฐานะที่เป็นผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานของบริษัทฯ ซึ่งต้องรับผิดชอบด้านการสรรหาคนใหม่ ๆ ให้กับองค์การอยากจะได้เรียนถามว่า คุณสมบัติของบุคลากรที่ทางบริษัทฯเองหรือธุรกิจทั่ว ๆ ไป ที่อยากจะได้รับเข้ามาให้มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การน่าจะมีอะไรบ้าง

ประเด็นแรก ทุกองค์การต้องการคนเก่ง คนเก่งในที่นี้ก็คือ คนที่จะมาทำงานได้ พุดง่าย ๆ ก็คือเกรดดี เพราะเราไม่รู้ว่าจะวัดอะไรก็วัดจากเกรด เวลาเราทำงานก็ต้องประเมินงานมีผลงานแล้วก็มีคะแนนออกมา ดังนั้นนักศึกษาอย่าคิดว่าเรียนพอจบ องค์การหลายแห่งเขายังถือตัวน้อยอยู่ ก็ต้องทำเกรดไว้ให้ดีที่สุด แต่เราก็ไม่ถึงขั้นขีดเส้นว่าจะต้องทำเกรดให้ได้เท่าไร แต่ยอมรับว่าถ้าเกรดของคน 2 คน ถ้าคนหนึ่งมีเกรดที่สูงกว่า แนวโน้มก็มองคนที่เกรดสูงกว่าอยู่แล้ว

ประการที่ 2 จะดูในการเก่งที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะดูมากเป็นพิเศษแม้ว่าอาจจะใช้การทำงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะคุยยังไม่ออก แต่เราจะพยายามดูจุดนี้ให้มาก ถ้าอะไรก็ตามที่มีปัญหาที่เราไม่แน่ใจเราก็จะไม่รับ ถ้าเค้าไม่มีอะไรให้เราสงสัยเราจะรับ ถ้าไม่แน่ใจเราไม่เสี่ยง

ประเด็นที่ 3 เราจะดูเรื่องอื่น ๆ ด้วย คือ เป็นคนดี พัฒนาตัวเองก็คือ การรับผิดชอบ การมีวินัย และการเป็นมิตร จะเห็นว่าวิถีชีวิตในการทำงานของคุณเปลี่ยนไป ความรู้สึกความมีวินัยสมัยก่อนคนเราชินกับประสบการณ์และขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม คนไหนก็ตามที่แสดงให้เห็นว่ามีวินัยก็จะได้รับโอกาสที่ดีกว่า เดียวนี้การรับคน เราจะมีเวลาทดลองงานเราจะดูพวกนี้ และการให้สัมภาษณ์ก็สำคัญเช่นกัน คือบุคลิกของผู้สมัครมีส่วนสำคัญ สร้างความประทับใจได้แค่ไหน

* ประเด็นสุดท้ายไม่ทราบว่ามีธุรกิจในปัจจุบันอย่างไร คือ ทำยังไงให้ธุรกิจในปัจจุบันนี้อยู่รอด

ผมคิดว่าธุรกิจปัจจุบันนี้ เป็นธุรกิจที่เห็นได้ชัดว่ามีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการแข่งขันกัน

ในเรื่องคุณภาพและบริการ ผมคิดว่า Quality and service คือ หัวใจของการทำธุรกิจ เรื่องลงทุนผมคิดว่าอาจจะเป็นปัญหารอง บางที่ประเภทที่มีไอเดียดี ๆ ก็จะมีคนลงทุนให้โดยเฉพาะพวกต่างประเทศ ดังนั้นผมคิดว่าโอกาสในการที่จะลงทุนน่าจะยังมีอนาคตอยู่ เพราะทรัพยากรต่าง ๆ เรายังได้เปรียบประเทศอื่น ไม่ว่าทรัพยากรธรรมชาติทรัพยากรบุคคลที่ใช้ได้ ผมคิดว่าอนาคตของธุรกิจคงมีการแข่งขันมากขึ้น การอยู่รอดบางธุรกิจขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างมีระบบ ความสามารถของตัวเองที่ปรับตัวให้เข้ากับคู่แข่ง ใครที่สร้างคุณภาพและบริการที่ดีก็เป็นฝ่ายชนะอยู่รอด □



วิไล
4/10/89
"ผู้จัดการ"