

แนวทางการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กร³



นิธินาถ สินธุเดชะ

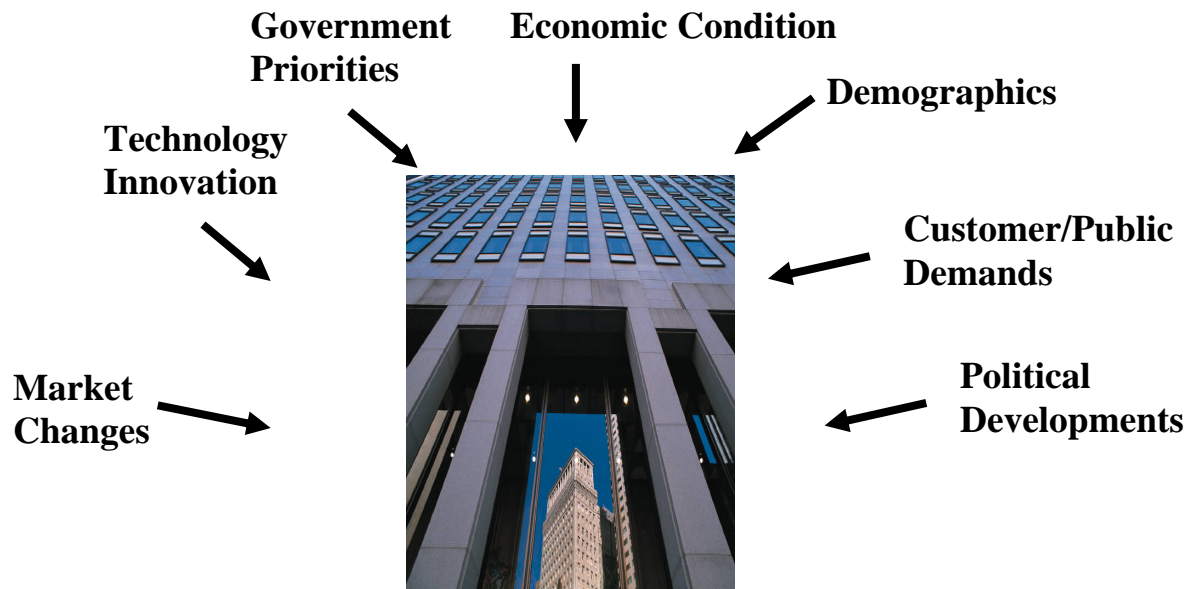
³ ถอดความจากบรรยาย ในการประชุมสัมมนา เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในวันที่ 4 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพฯ ฯ

กราบสวัสดิ์ทุกท่าน และ ก.พ.ร. ที่กรุณาให้เวลาตรงนี้ เพื่อมาเรียนให้ทุกท่านฟังเป็นแนวทางเพื่อที่จะได้นำไปปฏิบัติต่อ เราคงมาคุยกันเพื่อเป็นแนวทางเป็นแนวคิด ที่ทุกๆ ท่านจะนำไป คิดก่อนและนำไปปฏิบัติต่อ ซึ่งจริงๆ แล้วใน Agenda ที่ได้รับจะพูด ถึงเรื่อง สมรรถนะศักยภาพ หรือ Capability ขององค์กรหรือ องค์กร แต่วันนี้ สิ่งที่จะมาเรียนเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้หัวข้อนั้น อยากให้ท่านได้นำไปคิดอย่างต่อเนื่อง คือเรื่องของบุคลากรใน องค์กรของท่านนั้นคือในเรื่องของ ศักยภาพ ของคน เรื่องที่จะ กล่าววันนี้อาจจะเน้นไปตรงนั้นมาก เน้นคำว่าองค์กรในภาพรวม

ทุกวันนี้เราคงเห็นแล้วว่าเป็นไปไม่ได้ที่ไม่ว่าองค์กรไหน ที่จะอยู่เหมือนเดิม ภาครัฐในวันนี้สิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าเป็นแนวทาง การบริหารจัดการที่เห็น ไม่ว่าจะ เป็น Direction ต่างๆ หรือเป็นใน เรื่องของคนในประเทศและประชาชนก็ตาม ถือว่าเป็นสิ่งหรือปัจจัย ที่ผลักดันเข้ามาเพื่อทำให้ภาครัฐต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น วันนี้เรื่อง Change Management หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้หมายถึงว่าเมื่อองค์กรมองเห็นแล้วว่าจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงอะไร เราจะทำอย่างไรเพื่อให้องค์กรและคนในองค์กร ของเรานั้นสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและรองรับกับสิ่งที่เกิดขึ้น และแตกต่างกันไปได้ นั่นคือความหมายของการบริหารการ เปลี่ยนแปลง และเป็นประเด็นที่กล่าวกันมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะ ภาครัฐที่เรามี CCO หรือ Chief Change Officer ซึ่งเมื่อหลาย

เดือนที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการประชุมสัมมนา กับ CCO ทั้งหลาย ได้มีการพูดคุยวิธีบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มีส่วนเข้าไปร่วมตรงนั้น มีเสียงตอบรับจาก CCO ทั้งหลายว่า เป็น mission ที่สำคัญ ที่ทำให้องค์กรภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนและต้องเดินไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ หน้าตาใหม่ efficiency ที่เพิ่มมากขึ้น เพราะ CCO ต่างบอกว่า ถ้าองค์กรของตนทำไม่สำเร็จในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ Chief จะถูก Change เรื่องนี้เห็นจะเป็นจริง ดังนั้น Change Management เป็นเรื่องที่สำคัญ Change Management เป็น Competency หรือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของคนที่เป็นผู้นำ (Leader) ในปัจจุบันไม่ว่าจะอยู่ในภาคไหน (ภาคเอกชน ภาคราชการ หรืออะไรก็ตาม) องค์กรไม่สามารถที่จะเป็นเหมือนเดิมได้ อันเนื่องมาจากองค์ประกอบภายนอกและภายในองค์กรเอง ที่จะต้องเกิดขึ้นและดำรงอยู่ หากว่า environment หรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เราจะอยู่แบบเดิมได้อย่างไร สิ่งที่เป็นผลกระทบกับองค์กรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีสองประเภท ประเภทแรกเราเรียกว่า external change driver หรือปัจจัยจากภายนอก รัฐบาลในหลายๆ ประเทศในโลกทุกวันนี้ที่ต่างลุกขึ้นมาปรับปรุงปฏิรูปไม่ใช่แต่ประเทศไทยเท่านั้นที่ปฏิรูประบบราชการทุกประเทศไม่ว่าจะเป็น Singapore, Australia, New Zealand, American, England ทุกประเทศมีแผนตรงนี้ทั้งสิ้น

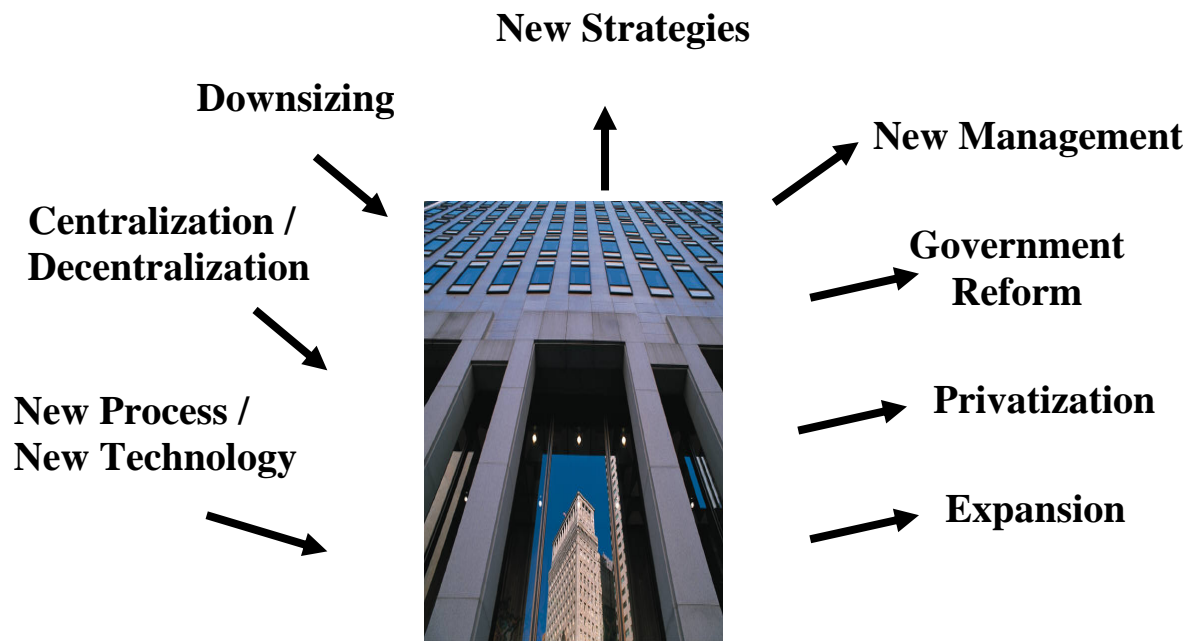
External Change Drivers



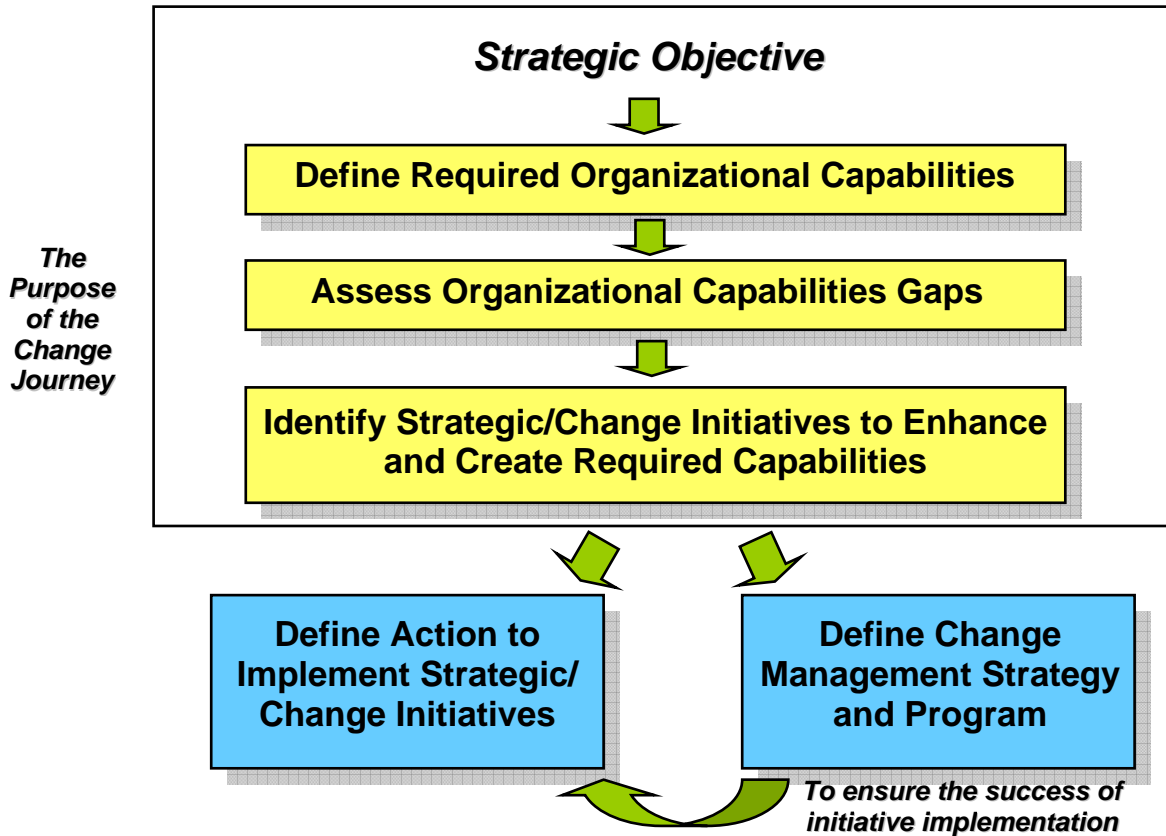
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับภาครัฐ คือเรื่องของ Public Demand ยิ่งคนในประเทศรู้สึกว่าเป็นผู้เสียภาษีมากขึ้นเท่าไร จะเกิด Pressure หรือ Public Demand กับองค์กรภาครัฐมากขึ้นเท่านั้น และภาครัฐจะมองประชาชนคนไทยและมองตัวเองเป็นผู้เสียภาษีมากขึ้น มีองค์กรอิสระที่ไม่เคยเกิดขึ้นในอดีตมากขึ้น เกิดรูปแบบลักษณะของ Public Unity หรือการรวมตัวกันในสังคมในรูปแบบต่างๆมากขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้เป็นผลที่ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีขึ้น เกิด Public Service ที่มีคุณภาพมากขึ้น เพราะฉะนั้นเมื่อมี External Change Driver

หรือปัจจัยจากภายนอกที่มีผลกระทบที่ทำให้องค์กรต้องกลับมาวิเคราะห์ตนเองว่า เราจะเป็นอย่างเดิมได้ไหม เราจะอยู่เหมือนเดิมอย่างนี้ได้หรือไม่ และถ้าเราอยู่แบบเดิมเราจะไปรอดไหม เราจะตอบโจทย์กับสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวได้ไหม คำตอบคือ “ไม่ได้”

Internal Change Drivers



เมื่อไม่ได้แล้วสิ่งที่เกิดขึ้นต่อมาก็คือ ถ้าอย่างนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นข้างในองค์กร หรือปัจจัยภายใน (Internal Change Driver) ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลัก คืออะไร ต่อจากนั้นจะก่อให้เกิดปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นสิ่งต่างๆ เช่นไร สำหรับภาคเอกชนจะมีเรื่อง Downsize เรื่อง Decentralize ที่ผ่านมา เราพูดถึงเรื่อง New Process มักจะมาพร้อมกับ New Tools หรือ New Technology บางครั้ง Process ที่ดีจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือก็เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่านซึ่งสิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นนั้นย่อมหมายถึงว่ามีผลกระทบกับความเป็นไปขององค์กร มีผลกระทบของคนที่อยู่ในองค์กรของท่าน เพราะฉะนั้นเมื่อสิ่งเหล่านี้ที่เกิดขึ้น คำถามก็คือว่า จะทำอย่างไรให้คนในองค์กรรองรับสิ่งที่เกิดขึ้นได้เพราะนั่นหมายถึงว่าสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากทุกวันนี้ที่เป็นอยู่ภาคนี้สิ่งที่ยากจะกราบเรียนท่านเมื่อท่านเห็นแล้วว่าสิ่งที่ป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้ท่านต้องเปลี่ยนแปลงคืออะไรเพราะฉะนั้นกลับมามองในองค์กรของท่าน ท่านเห็นแล้วว่าสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในองค์กรคืออะไรประเด็นที่จะผูกพันไปอีกจุดหนึ่งก็คือว่า ถ้าอย่างนั้นแล้วกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ท่านต้องสร้างให้องค์กรของท่านช่วยตอบโจทย์กับสิ่งที่แตกต่างไป สิ่งนั้นคืออะไรนั่นคือเป้าหมายทางกลยุทธ์ของท่าน หรือ Strategic Objective



นั่นคือคำตอบที่ว่านั่นแหละทิศทางที่องค์กรเรากำลังจะเดินไป องค์กรเราจะปรับเปลี่ยนอย่างไรและเป็นอะไร เราต้องการให้ องค์กรเราบรรลุอะไร ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ซึ่งนั่น หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ตามมา

เมื่อเรามีเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนแล้วสิ่งที่ท่านต้อง ถามตัวเองต่อไปคือว่า จากเป้าหมายที่ท่านเห็นท่านคิดว่าองค์กร ของท่านควรต้องมีความสามารถอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เป้าหมาย เกิดเป็นผลสำเร็จ ความหมายคือ องค์กรของท่านจะต้องทำอะไรได้ดี

องค์กรของท่านจะต้องมีความสามารถในการก่อให้เกิดอะไร
สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่พื้นฐานเพื่อจะมาบอกตัวเราว่าอะไรคือสิ่งที่
เราต้องปรับเปลี่ยนในองค์กร เมื่อเรามองเห็นว่าองค์กรเราต้องมี
ศักยภาพอะไร วิธีที่ฝักคืดอีกอย่างหนึ่ง ท่านอย่าไปนึกวันนี้ว่า
ท่านเป็นอย่างไรอยู่ให้คิดจากใจว่างเปล่าว่าให้ใสที่สุดให้สะอาด
ที่สุด ถ้าเป้าหมายเราเป็นอย่างนี้แล้วศักยภาพขององค์กรของท่าน
ที่จะเห็นความสามารถคืออะไร เช่นการบริการประชาชนที่มี
ประสิทธิภาพ ศักยภาพขององค์กรคืออะไร คือกระบวนการที่มี
ประสิทธิภาพ คือบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ คือเครื่องมือที่มี
ประสิทธิภาพ ความเข้าใจ ความสามารถของคน การตัดสินใจของ
คนในองค์กร เรื่องของผู้บริหาร เรื่องอื่นๆ ที่ท่านพอจะมองเห็นว่า
องค์กรของท่านควรจะมีศักยภาพอย่างไร บางองค์กรเป็นเรื่องของ
บางเรื่องเชิงเทคนิค เช่น บางองค์กรที่เป็นภาคเอกชนเห็นได้เลยว่า
เรื่องของการทำ Marketing ต้องชัดเจน เรื่องของการทำ Logistic
ต้องชัดเจน ตัวอย่างเช่น ภาคการทหาร ที่เน้นความสำคัญเรื่อง
Logistic เพราะฉะนั้นในแง่ของการที่ต้องการบริหารจัดการ
Balance ระหว่าง Budget ที่ดูเหมือนจะน้อยลง ในขณะที่ Context
หรือสภาพแวดล้อม ในการทำกิจกรรมทางการทหาร Complex มาก
ขึ้นๆ และวันนี้ในโลกของกิจกรรมทางการทหารทั้งหลายเป็นโลกที่
มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ถามว่า แล้วไทยเราจะอยู่ตรงนี้เพื่อรักษา
อธิปไตยของชาติ National Security จะใช้เทคโนโลยีแบบ
ธรรมดา Simple ได้ไหม คำตอบคือไม่ได้ เพราะฉะนั้นทหารเอง

จริงๆ แล้วมีปัจจัยที่จะต้องบริหารเป็นเรื่องของ Cost เป็นเรื่องของ Efficiency เรื่องของ Logistic และรูปแบบของการบริหารการจัดการที่แปลกใหม่แหวกแนวมากมาย ในส่วนองค์กรภาครัฐก็เหมือนกันทำเป็น Customer Centric กล่าวคือให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการวางแผนทางการทำกิจกรรม นั่นคือ Strategic Objective ของท่าน แล้วองค์กรของท่านจะทำอย่างไร ประชาชนต้องเป็นศูนย์กลางในการบริหารการจัดการความสามารถขององค์กรของท่าน กล่าวคือ เช่นเดียวกับภาคการทหารซึ่งใช้วิธี Management ในหลายๆ ประเทศ องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนมี Customer Relationship Management เป็น Customer Centric Organization ลูกค้าหรือประชาชนเป็นศูนย์กลางภาคการทหารมีการใช้ War Fighter Centric เอาคนที่อยู่ใน Battle Field หรือคนที่อยู่ในสนามรบ หรือเอาบุคลากรที่อยู่ด้านหน้าชายแดนทั้งหลายเป็นศูนย์กลางและมีการบริหารจัดการในเรื่องของ Logistic หรือการส่งกำลังบำรุง ในเรื่องของอาวุธยุทธโธปกรณ์ทั้งหลายทั้งปวงโดยเอาศูนย์กลางคือคนที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ Operation ใน Front Line ซึ่งมีวิธีการคิดที่แตกต่างหลากหลายเพียงแต่ท่านจะต้องคิดแตกต่างไปจากเดิมจึงขอให้ท่านทั้งหลายทำใจเป็นศูนย์กลาง แล้วคิดแล้วมองไปข้างหน้าใหม่

สิ่งที่เป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านไม่สามารถก้าวไปข้างหน้า เช่น ปัญหา ประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถที่จะเดินไปได้ อย่างที่ใจคิด ขอให้ท่านเก็บเอาไว้ก่อน ถ้าเราเอาประเด็นปัญหา

ตรงนั้นมาเป็นตัวตั้งก่อนที่จะเห็นภาพสุดท้ายทำให้ท่านคิดภาพสุดท้ายไม่ออก เมื่อเรามีกลยุทธ์แล้วมีเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน เราคิดว่าองค์กรเราควรต้องมีความสามารถ มีศักยภาพอะไร คำถามต่อมาที่เราถามตัวเองคือ แล้ววันนี้สิ่งที่เราคิดว่าองค์กรเราควรจะได้ เราทำได้มากน้อยแค่ไหน เพราะฉะนั้นจุดที่เราต้องแก้ไขคืออะไร เพราะฉะนั้นตรงนั้นเองคือสิ่งที่บอกท่านว่า Change Initiative หรือสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนในองค์กรคืออะไร เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถอย่างที่เราจะมีเพื่อให้สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างที่ตั้งไว้ แล้วจากตรงนี้ มันถือเป็นสิ่งที่ท่านจะมองเห็นว่า ท่านจะมีสิ่งใดบ้างต้องปรับเปลี่ยนในองค์กรแล้วท่านจะบริหารจัดการในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไรแล้วจากจุดตรงนี้เอง จุดที่ท่านถามว่าองค์กรของท่านควรมีคุณสมบัติอย่างไร แล้วสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงควรมีอะไร ท่านควรต้องปรับองค์กรตรงไหนเพื่อสร้างศักยภาพกับความสามารถ ตรงนั้นในองค์กรตรงนั้นเองเป็นสิ่งที่ต้องถามต่อมาว่า แล้วคนของท่านในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไร

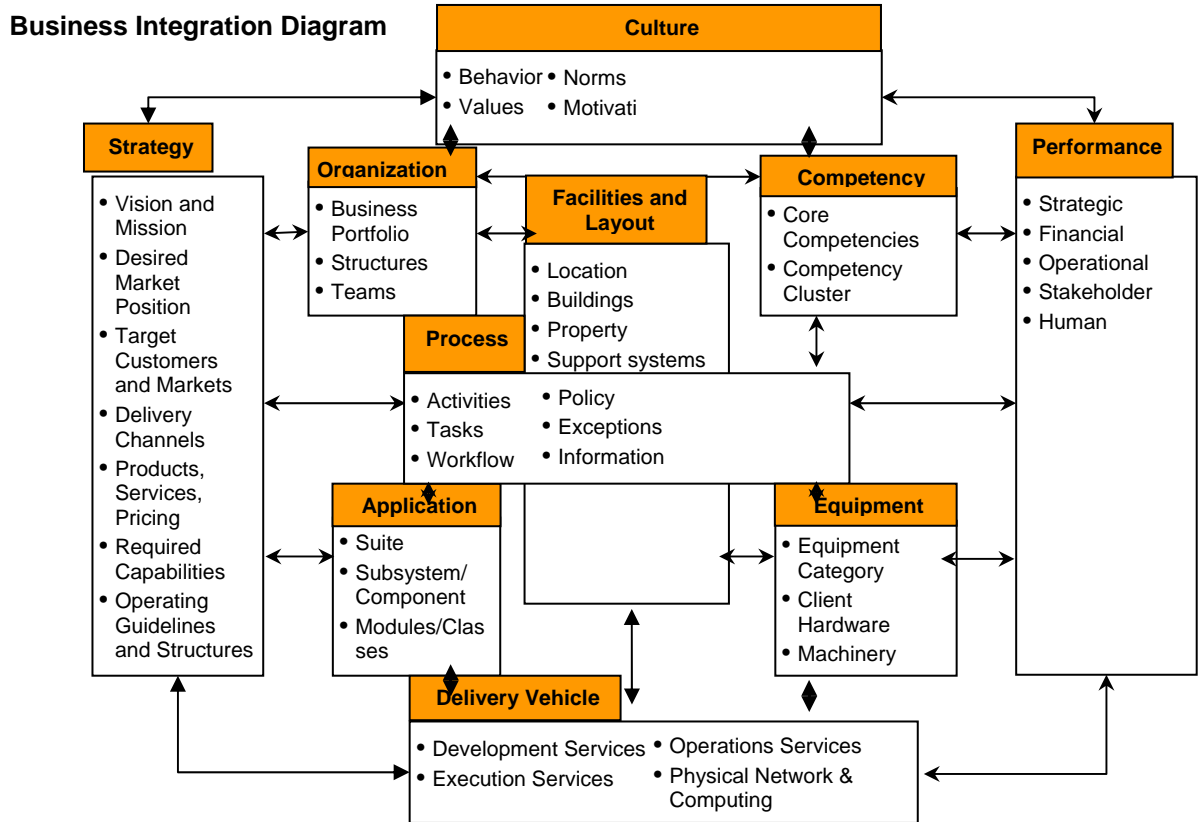


Diagram นี้เป็นสิ่งที่อยากฝากท่านไว้เวลาที่ท่านมองหรือวิเคราะห์องค์กรของท่านถ้าท่านไม่มีภาพนี้อยู่ติดกับตัว คงต้องฝากไว้γγ่ายๆ ที่สุด องค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะท่านจะเดินเข้าไปที่ไหนทุกองค์กรจะต้องมีด้วยกัน 4 อย่าง อย่างที่ 1 ทุกองค์กรต้องมี Strategy ทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายทิศทางเดินว่าจะไปไหน จะทำอะไร ทุกองค์กรจะต้องมีกระบวนการในการทำงานหรือ Process อย่างที่คุณอภิรักษ์กล่าวถึงในช่วงแรก ซึ่งมีวิธีในการทำงานที่ต้องเกิดขึ้น อย่างที่คุณอภิรักษ์กล่าวนั้นถูกต้องที่สุด บางที่อยู่ใน

หัวสมองของเรา คืออยู่ในวิถีในการทำงานของเราทุกวัน แต่เราไม่เคยเอามาเขียนให้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้วเอากลับมาคิดว่ามันดีแล้วหรือยัง จะดีได้กว่านี้หรือไม่ เพราะถูกคิดและทำตามวิถีธรรมชาติ เป็นไปตามธรรมชาติไม่ได้ถูกทำให้เป็นระบบ แล้วเพราะอะไรที่ต้องทำแบบนี้เพราะการบริหารจัดการองค์กรในวันนี้ส่วนหนึ่งคือ เราต้องทำทุกอย่างให้เป็นระบบมากที่สุดเพื่อหาว่าวันหนึ่งจะต้องมีการหมุนเวียนคนเปลี่ยนไป สิ่งเหล่านั้นยังคงอยู่กับองค์กรใดที่ขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งให้ปฏิบัติบางอย่างให้เป็นไปตามนั้น องค์กรนั้นจะมีความเสี่ยงอยู่เสมอ ถ้าหากเราไม่มีคนตรงนั้น เราเปลี่ยนคนไปสิ่งที่เกิดขึ้นก็จะต้องแตกต่างกันไป เพราะฉะนั้นเราไม่สามารถรักษามาตรฐานกับรักษาสิ่งที่ควรจะเป็น สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้หากเราไม่ทำทุกอย่างให้เป็นระบบองค์กรทุกองค์กรมี Strategy ทุกองค์กรมีกระบวนการในการทำงานนั่นคือ Process ทุกองค์กรมี Technology จะมากน้อยล้ำหน้า ปกติธรรมดาหรือล้ำหลังแค่ไหนทุกองค์กรมี Technology มีเครื่องมือในการทำงานของตนดังที่กล่าวมีอยู่ 4 อย่างคือ กลยุทธ์ กระบวนการ เทคโนโลยีและองค์กรมีอีกหนึ่งอย่างเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และผู้บริหารทุกคนพูดว่าเป็นสิ่งที่บริหารยากที่สุดเป็นปัญหาโลกแตกมาตลอดเวลาไปไหนไม่ได้ก็ตรงนี้เองคือเรื่องของ “คน” เพราะฉะนั้นทุกองค์กรจะต้องมี 4 อย่าง ถ้าเอาตรงนั้นมาแตกเป็นภาพที่ละเอียดมากขึ้นจะมองเห็นภาพว่าทุกองค์กรมีตัวตั้งที่จะบอกว่าควรเราจะไปไหน คือกลยุทธ์นั่นเองเป็นตัวที่บอกว่าเราจะไปไหน

จะทำอะไร จะเป็นอย่างไร จะมีเป้าหมายอย่างไร และต้องมีตัวที่เป็นองค์กรเป็นโครงสร้าง เป็นตัวที่บอกกันว่า ใครจะทำอะไรที่ไหน อย่างไร คุยกับใคร Report กับใคร ตัดสินใจตรงไหนอย่างไร ภายใต้สิ่งที่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กร กระบวนการที่เกิดในการทำงานทั้งหมดอยู่ตรงกลาง เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง งาน จะต้องสร้างให้กระบวนการที่เกิดขึ้นได้ Efficiency ที่สุด เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเพราะบางครั้งเราอาจพบว่า กระบวนการทำงานไปทางหนึ่ง แต่วิธีการจัดโครงสร้างในองค์กรของเราจัดกลุ่มการทำงานไปทางหนึ่ง ไม่ได้ช่วยให้กระบวนการนั้นเกิดขึ้นได้เลย กลับกลายทำให้กระบวนการนั้นแตกแยกย่อยออกไปอีก เพราะการที่เราทำให้องค์กรหรือหน่วยงาน ซอยลงไปหลายระดับแยกกันอยู่ เพราะฉะนั้นความเชื่อมโยงต่อเนื่องของกระบวนการบางส่วนแตกแยกออกไปต่างๆ ที่ควรจะอยู่ในที่ๆ เดียวกัน เป็นต้น

องค์กรทุกองค์กรมีวัฒนธรรม ถ้าท่านได้อ่าน Text Book ทั่วๆ ไปจะพบว่า อ่านไปทั้งหน้าแล้วยังไม่รู้ว่าจะวัฒนธรรมองค์กร แปลว่าอะไร ให้ Tips ไว้ขออนุญาตใช้ภาษาอังกฤษ “The way we think the way we do things” วิธีคิด วิธีปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นมาตามธรรมชาติ และเกิดขึ้นมาอย่างซ้ำ ๆ และต่อเนื่องจะค่อยๆ เกิดขึ้นหลายๆ องค์กรต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ว่าแล้วเราก็ไปหัวหินหรือชะอำกัน หรือเขาใหญ่ไปอยู่สามจังหวัดนี้

ไม่ทราบว่าจะทำไม แปลกใจเหมือนกันว่ามีอะไรในธรรมชาติตรงนั้น ที่ทำให้ system ของเราสลายไป และเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ทุกคนจะกลับมาพร้อมคำว่า Team work, Communication, Leadership และอะไรต่างๆ นานา อีกหน่อยคิดว่า จะทำ Poster และพินพีให้เหมือนกันและเว้นวรรคเอาไว้ Screen ตราบริษัท และเอาไว้ขายเพราะออกมาเหมือนกันหมด และแปะ ข้างฝา มีก็ฝาแปะให้หมด มีลิฟท์ก็ตัวแปะให้หมด ห้องน้ำแปะให้หมด และก็หวังลึกๆ ว่าสักวัน สิ่งเหล่านั้นจะบังเกิดขึ้นในองค์กรของเรา เหมือนอ่าน Poster แล้วจะซึมเข้าไป และลอยเข้าไปและทุกคนจะเป็น Team Work ถ้ากระบวนการของท่านไม่ได้เอื้อให้เรา ต้องคุยกับคนข้างๆ เลย คือเบ็ดเสร็จอยู่ที่หน้าและจบตรงนี้ ส่งไป Team Work จะมาตอนไหน สักพัก Poster สีจะจางไป และถึงเวลาไปหัวหินอีกรอบใหม่พอดี เพราะฉะนั้นจริงๆ การที่จะให้องค์กรเรามีวัฒนธรรมวิธีคิดวิธีปฏิบัติ ต้องเกิดมาตั้งแต่วิธีการในการทำงานของท่าน นโยบายขององค์กรเป็นอย่างไร การประเมินผล การกระตุ้นต่อมต่างๆ ให้สนใจใส่ใจ มีกระบวนการที่บอกสักครู่มีเทคโนโลยี มีเครื่องมือเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้กระบวนการเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น Application ไม่ว่าจะเป็น Infrastructure ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น IT หรือบางองค์กรเป็นเรื่องของการผลิต ซึ่งอาจเป็นเครื่องมือในกระบวนการที่ใช้ในการผลิตต่างๆ ขอให้เข้าใจว่าเหมือนกันตรงนี้ ที่นี้หัวใจ Performance คือสิ่งที่จะบอกว่าด้วยกลยุทธ์อย่างนี้ กลยุทธ์ซ้ายสุด

และชาวสวุดจะต้องไปทางเดียวกัน เป้าหมายและสิ่งที้ออกมาต้องเป็นสิ่งเดียวกันหมายความว่าเราบรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าเป็นคนละสิ่งกันจะมีอยู่สองประเด็นคือไม่บรรลุเป้าหมายหรือตั้งเป้าผิด Performance ตรงนี้คือผลลัพธ์สุดท้ายที่ทุกๆ อย่างทำแล้วเป็นเนื้อเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมซึ่งกันและกลายเป็นผลลัพธ์ขององค์กร สิ่งที้อยากให้เห็นอยู่ใกล้ชิดกับ Performance และเกี่ยวข้องกับวิธีในการทำงานหรือ Process จะเห็นคำว่า Competency และนี่คือ ศักยภาพ และคุณสมบัติความสามารถของบุคลากรในองค์กรของท่านนั้นหมายความว่าคนในองค์กรของท่านต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆตาม Process ทีควรจะ เป็นภายใต้ขอบเขตงานทีถูกกำหนดไว้ ภายใต้โครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นทีอยู่บนกระบวนการทีมี ประสิทธิภาพและถ้ามีความสามารถในการทีจะทำสิ่งเหล่านั้นได้ อย่างถูกต้องนั้นหมายถึงผลลัพธ์ เพราะฉะนั้นถ้าท่านกลับไปมอง ในองค์กรของท่านว่าตรงไหนคือจุดทีคิดว่าควรปรับเปลี่ยนให้มี ประสิทธิภาพทีสุด และเมื่อเราปรับเปลี่ยนในแง่ของกระบวนการใน การทำงานแล้ว ถ้ามองตัวเองต่อว่า ถ้าหากงานจะต้องเปลี่ยนไปแบบ นี้วิธีในการทำงานต่างไปในแบบนี้ เครื่องไม้เครื่องมือเข้ามาใหม่ๆ แบบนี้วิธีคิดในการทำงานต่างไป คำถามต่อมา คือ แล้วคนของเรา ควรจะมีความรู้ ความสามารถทักษะอย่างไร ว่ากันว่ายุคนี้เป็น ภาครัฐยุค Digital Economy ก่อให้เกิดสิ่งทีแปลกประหลาด

มหัศจรรย์ เยอะแยะมากมายหลาย ๆ อย่างท่านคงไม่คิดว่าจะเกิดขึ้น เราเดาไม่ออกเลยลองย้อนกลับไป 10 ปีที่แล้วเคยคิดไหมว่าวันนี้จะเป็นแบบนี้ เคยคิดใหม่ว่า โทรศัพท์มือถือจะเป็นได้ขนาดนี้ เคยคิดใหม่ว่าจะถ่ายรูปได้ เพราะฉะนั้นลองคิดต่อไปว่าหลาย ๆ อย่างคงจะเป็นสิ่งที่เรานึกไม่ถึง คิดดูยุค Digital Technology อะไรหายไปตัวอย่างเช่น กล้องถ่ายรูปวันนี้ “Film” ทุกวันนี้ Kodak Fuji ขาย Memory Stick เมื่อเป็นแบบนี้ Digital government เราคงจะต้องตามต่อไปโดยเฉพาะในยุคที่เป็น Customer Centric ไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชน เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องของภาคเอกชนอย่างเดียว ประชาชนคือ Customer ของท่านด้วย เพราะฉะนั้นเวลาที่ทำเรื่อง Customer Centric และคนต้องการบริการที่ดีขึ้น ยุค Digital Economy ยุคที่ธุรกิจโลกเป็นวันนี้ และสิ่งต่างๆ เป็นวันนี้ กล่าวกันว่าในอดีตตอนสมัย Industrial Economy คนเราอาศัย judgment ส่วนตัวเพียง 20% อีก 80% คือตามกระบวนการที่เกิดขึ้นไป ไม่ต้องคิดอะไร แต่ว่ากันว่า ถ้าหากเราต้องใช้ประชาชนใช้ลูกค้าเป็นตัวตั้งเพื่อการทำงานที่ดีขึ้นแล้ว เขาบอกว่าจะกลับด้านกันซึ่งเราจะต้องทำกระบวนการที่วางเอาไว้ 20% อีก 80% ใช้ศักยภาพในการตัดสินใจของคนทำงาน เพราะฉะนั้นการปรับตัวครั้งนี้ค่อนข้างเป็นการก้าวกระโดดที่ไกล เพราะฉะนั้น Challenge และความท้าทายขององค์กรทุกวันนี้ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ เป็นเรื่องของการทำอย่างไรให้คนนั้นสามารถจะเป็นอย่างที่เป็นในเวลาเร็วที่สุด เพราะฉะนั้นเรื่องของความสามารถของคนกลายเป็น

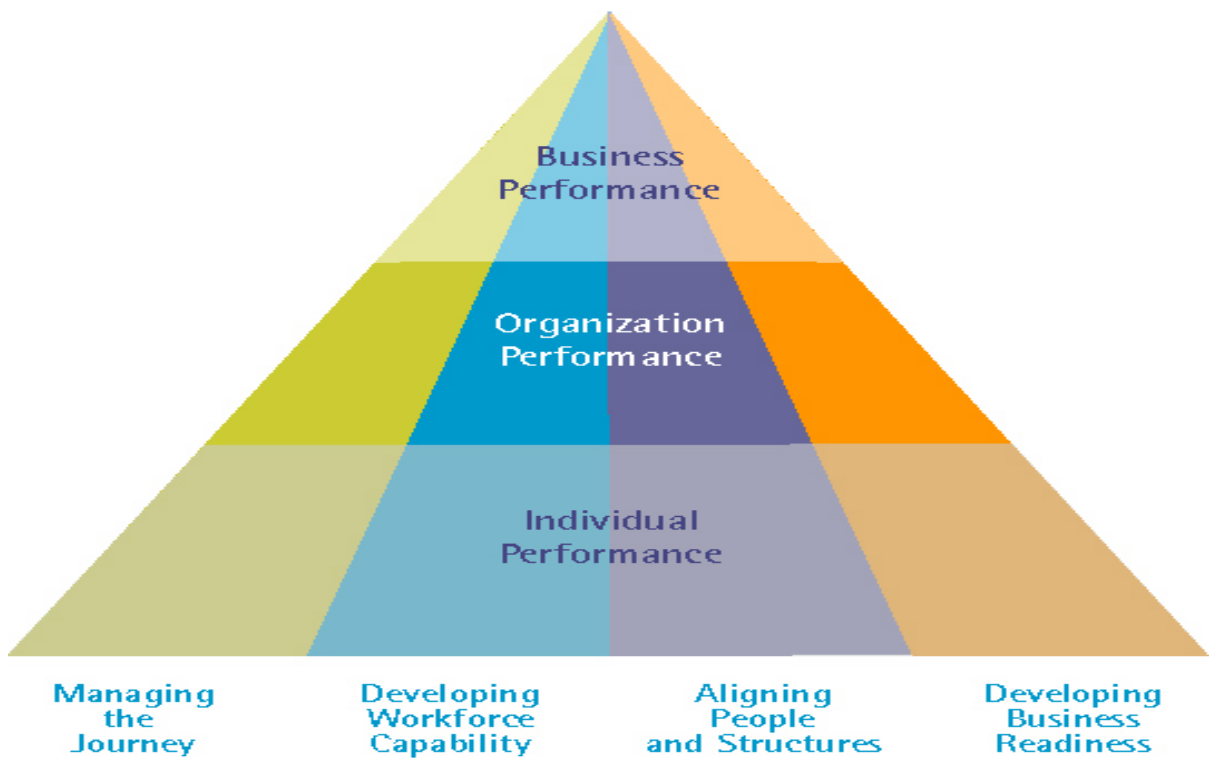
เรื่องที่เป็น Critical issue ที่สำคัญมากของ C - level คือผู้บริหารทั้งหลาย คือพวกที่ขึ้นต้นด้วย Chief ทั้งหลายที่จะถูก Change ถ้าหากทำไม่ได้ เพราะฉะนั้นประเด็นหนึ่งที่เราเห็นคือเรื่องของ Gap ที่กว้างขึ้นเพราะอย่างที่บอก ความแตกต่างเยอะมากก้าวกระโดด เพราะคนเรายังพัฒนาแบบเดิมๆ อยู่คือไปไม่ได้แน่ๆ เพราะฉะนั้นวิธีที่จะทำให้เกิดขึ้นใหม่ควรต้องเป็นสิ่งที่ทำให้เขาสามารถก้าวกระโดดไปได้มากกว่านี้ความเร็วของความเปลี่ยนแปลงสูงมากๆ ในขณะที่สูงมากๆ ความเร็วสูงมากแล้วความแตกต่างของความต้องการทางความรู้ความสามารถของคนต่างมากมาย นั่นคือปัญหาขององค์กรเอง ถ้าเราทำแบบเดิมๆ ได้ไหม องค์กรของเราใครจะเทรนให้เราก็ตเรนกันไปเป็นเรื่องขององค์กรเราเองเรื่องที่เป็นเฉพาะของเราตัวเอง สมมุติว่าใน 1 ปีกรมหนึ่งทำได้มากที่สุด 600 คน แต่มีกลุ่มเป้าหมายจริงประมาณ 3,000 คน สมมุติว่าในหน่วยงาน 3,000 คน สมมุติเราต้องใช้เวลาเท่าไรให้ครบคน 3,000 ไม่ใช่กันไปหลายปีเลยหรือ เพราะฉะนั้น 3 ปี เพิ่งได้ 1,800 ถ้า 5 ปีแล้วมีการเปลี่ยนแปลงจะรอกันไปถึงอีกห้าปีคงต้องการอย่างใหม่แล้วที่กล่าวมานั้นนั่นคือปัญหา ปัญหาประการต่อมา คือองค์กรที่เริ่มมีบุคลากรที่มีอายุมาก มากขึ้นแล้วสัดส่วนที่จะมีคนที่เราจะสูญเสียคนออกไปจากองค์กร ความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ต่างๆ จะหายตามไปด้วย แล้วในขณะที่เราไม่มีกลุ่มคนใหม่ที่เข้ามาแล้วสร้างรองรับคนที่หายไปได้ทัน อันนี้เป็นปัญหาข้อหนึ่ง ในวงการธุรกิจน้ำมันท่านคงรู้จักเพราะว่าตอนนี้ทุก

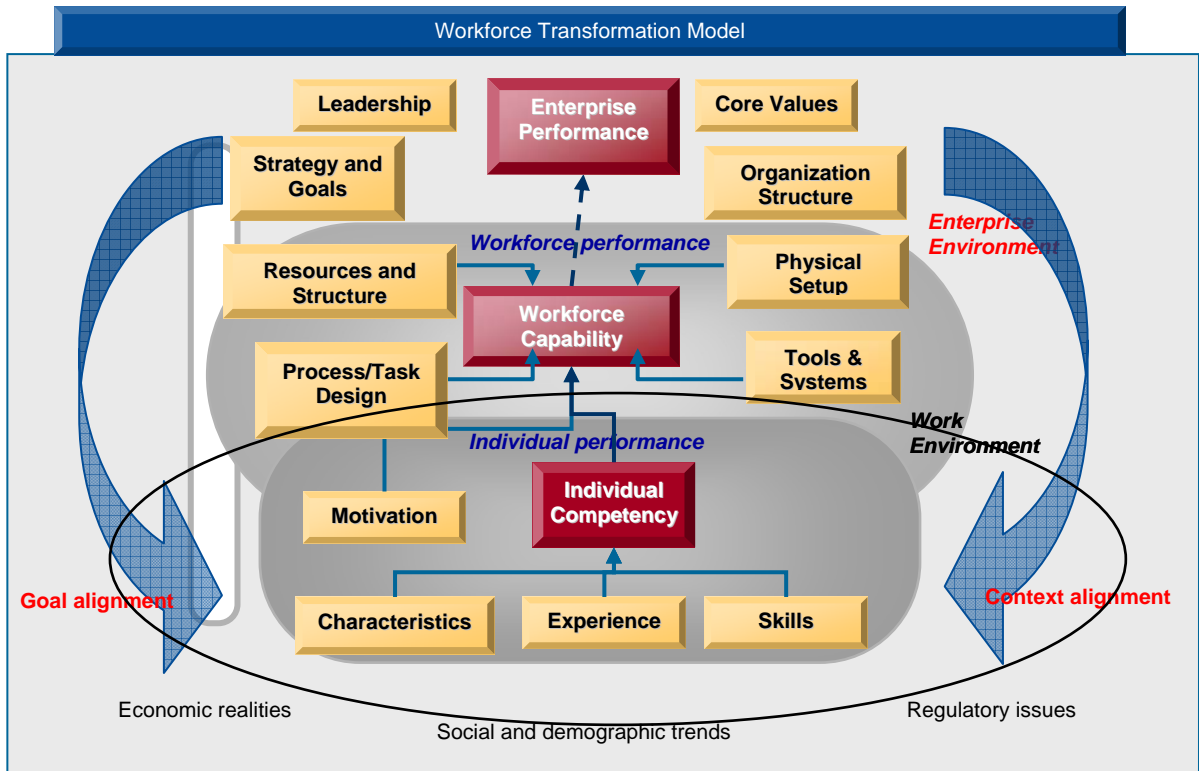
ท่านคงรู้จักภาคพลังงานดีมากเพราะว่าจะมีหุ้นเข้ามาตลอดเวลา
ล่าสุดทุกคนก็ตื่นเต้นกับ Thai oil อีกหน่อยก็จะตื่นเต้นกับ อ.
ส.ม.ท. ปตท. สฟ. สสำรวจและผลิตขุดเจาะทะเลบ้างบนบกบ้าง
แล้วแต่ พวกนี้เราเรียกว่า Up Stream ผู้คนเหล่านี้ชีวิตน่าเห็นใจ
โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ Off-Shore หรือพวกที่อยู่บนแท่นขุดเจาะน้ำมัน
ทั้งหลาย อายุเฉลี่ยของคนพวกนี้ ที่เป็น Expert 52 ปี ใส่หมวกแข็ง
สีเหลืองๆ เดินอยู่บนแท่นโถ้ลม โถ้แดด และที่แย่ไปกว่านั้น ถ้ามี
ลูกหลานให้เรียน Petroleum Engineering และสมัครเข้าทำงานใน
บริษัทเหล่านี้ไปอยู่ในแท่นขุดเจาะน้ำมัน เพราะทุกวันนี้เด็กเรียน
สาขานี้แต่ไม่ยอมไปทำงานบนแท่น หากใช้เงินมาเป็นแรงจูงใจแค่
ไหนก็ไม่ไป ดิฉันเคยอยู่มา 1 อาทิตย์ถึงขนาดต้องนอนร้องไห้
ต้องการชีวิตมากกว่าต่อให้ใช้เงินมาเป็นแรงจูงใจแค่ไหนยังไม่มีคน
ไปทำงาน เพราะฉะนั้นปัญหาคือ ตอนนี้อยู่ไม่มี Young Blood มีสิ่ง
หนึ่งที่ยากฝากถามว่า เราใช้เวลานานแค่ไหนที่จะทำให้คนๆ หนึ่ง
มีความสามารถอย่างที่ต้องการจริงๆ เช่นในกรณีนี้วิศวกร
จบมาใหม่ๆ ใช้เวลา 8-10 ปี พอใช้การได้แต่พอเลย 15 ปีไปแล้ว
เรียกว่า ใช้การได้ดี เพราะฉะนั้นในเวลานี้ที่ยาวออกไปว่าจะใช้
เท่าไรกับคนที่หายไปเวลานั้น ถ้าทำได้ไม่เร็วและไม่ต่อใจทย์
พอดีนั้นคือปัญหาและคนที่เราสูญเสียไป หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร
เป็นความรู้ เป็นประสบการณ์ต่างๆ ตรงนี้ถ้าเราไม่เก็บไว้วันจะ
ระเหยไปเรื่อยๆ นั่นคือหัวใจจุดหนึ่ง ที่ทำให้องค์กรเราสามารถจะ
ก้าวหน้าเดินต่อไปข้างหน้าได้ เพราะฉะนั้นในแง่ของคนกับความรู้

ในองค์กรซึ่งครบถ้วนอย่างทีแนวทางของท่านที่จะทำในอนาคต มันมีเหตุและผลของมันทั้งนี้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นที่ท่านต้องเปลี่ยนแล้ว ทำไมเรื่องของคุณสามารถของคนจึงสำคัญ เพราะนั่นคือประเด็นหนึ่ง ถ้าเห็นเรื่องของการบริการจัดการทั้ง 4 เรื่องไม่ว่าจะเป็นการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุง ให้คนและองค์กรไปพร้อมๆกัน หรือการสร้างความร่วมมือให้กับองค์กร

เรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง คือเรื่องของการสร้างความสามารถของคนให้สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นอย่างยิ่งให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป คงมีหลายท่านที่เคยฟังเรื่องของ Change Management ไปแล้ว ซึ่งขอไม่พูดในรายละเอียดแต่จะคุยกันอีกครั้งหนึ่งในเรื่องของการที่จะทำกันไปใน Session ต่อไป ในเรื่องของวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวใจข้อหนึ่งคือ เรื่องความสามารถของคน เมื่อองค์กรเปลี่ยนไปแล้ว ต้องการศักยภาพใหม่ ซึ่งคนก็ต้องมีความสามารถใหม่เหตุผลคือตรงนี้ ถามว่าองค์กรจับต้องได้ไหม ไม่ได้ องค์กรคืออะไร องค์กรที่การที่ทุกคนมาอยู่ร่วมกัน ภายใต้โครงสร้างหนึ่ง ที่บอกหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน ที่ควรจะพึงมีเพื่อให้ เกิดความครบถ้วนในกระบวนการทำงานทั้งหมด อันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้แล้ว จะเห็นได้เลยว่าความสามารถหรือผลลัพธ์ขององค์กรนั้นคือ ผลลัพธ์และความสามารถของคนทุกๆ คนรวมกัน เวลาที่เราตั้งโจทย์ว่าองค์กรของเรามีความสามารถอย่างไร นั่นเอง

เรากำลังพูดถึงว่าคนในองค์กรของเราต้องมีความสามารถอย่างไร เพราะฉะนั้นสิ่งที่ท่านจะต้องคิด ฝากท่านคิดคือในองค์กรของท่าน นั้น มีกลุ่มบุคลากรอยู่หลากหลาย มีหลายประเภทของกลุ่ม บุคลากร หรือที่เราเรียกว่า Workforce Group แต่ละกลุ่มมี ศักยภาพความสามารถ ความรู้ ทักษะ ที่เขาควรจะพึงมีแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้กลุ่มเหล่านั้น สิ่งที่ต้อง





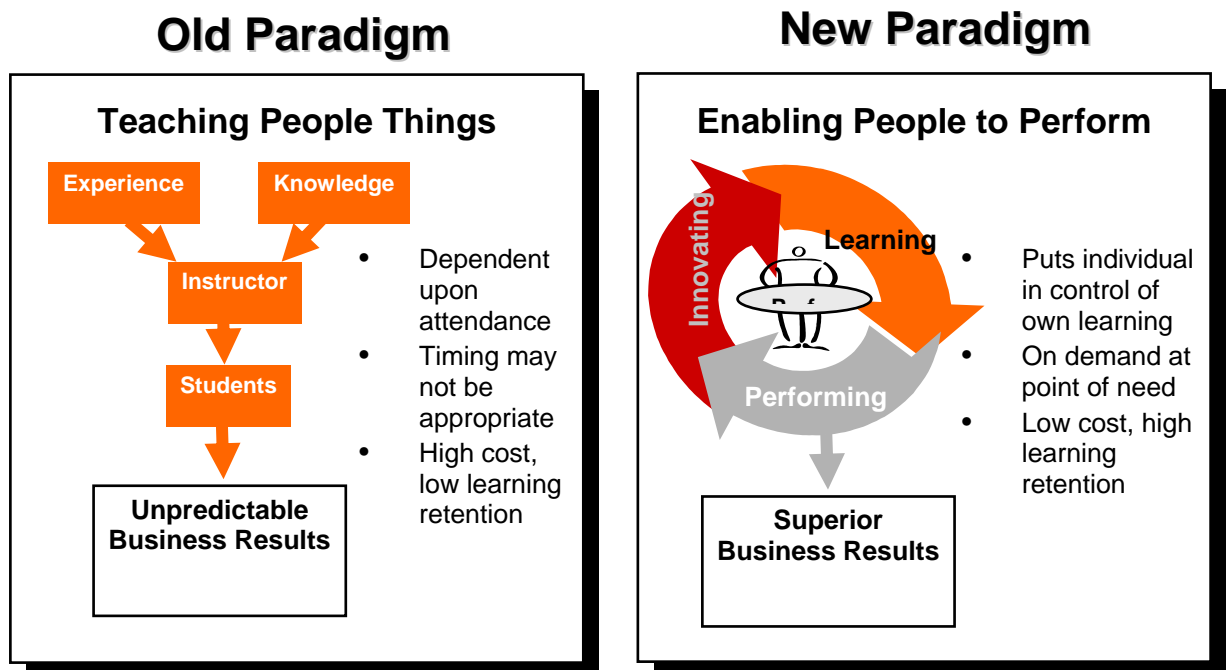
วิเคราะห์คืองานตรงนั้นที่เขาต้องรับผิดชอบภายใต้กระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ความสามารถ ความรู้ ทักษะที่เขาควรมีคืออะไร ตรงนี้คือคำว่า Competency ที่เราพูดกันมานานแล้วนั่นเอง คำว่า Competency คืออะไร คือทักษะความรู้ความสามารถพร้อมๆ กับพฤติกรรมพื้นฐานของความเป็นตัวตน สิ่งี่ควรเป็น สิ่งี่เป็นในแง่สิ่งี่บอก Personal attribute ออกมา นั่นี่ทำให้คนคนหนึ่งสามารถทำอะไรสักอย่าง คำว่า Competency เกิดขึ้นโดย Professor David McClelland ที่ Harvard เรื่องของเรื่องคือเกิดจากรว่า ทำไมคนคนหนึ่งถึงประสบความสำเร็จมากกว่าอีก

คนหนึ่งเขามองคนในวงการธุรกิจทั่วไปที่เป็น Business Leader ทั้งหลายและสังเกตว่าทำไม Jack Welch ถึงได้เป็น One of the Best CEO ท่านนายกแนะนำให้อ่านหนังสือ Supply Chain เป็นเรื่อง que ทุกคนต้องรู้ที่ ท่านสามารถนำมา Apply ได้ บอกความเชื่อมโยงเกิดจากหัวน้ำกับปลายน้ำ Dr.David McClelland คิดว่าทำไมพวกนี้ประสบความสำเร็จกว่าคนอื่น ทั้ง ๆ ที่เป็นเหมือนกันเลย ไปย่อดูว่าอะไรทำให้คนเหล่านี้แตกต่างและประสบความสำเร็จสิ่งที่ David McClelland พบทำให้เกิดการสั่นสะเทือนวงการ Human Resource อย่างแรง เวลาที่เราจับบุคลากรเข้าองค์กร ปกติท่านจะขอ Transcript ก่อนเป็นอย่างแรก คือยิ่งถ้าเป็นเกียรตินิยมเหรียญทองอันดับหนึ่งรับมาเลยถึงขนาดไม่มองผู้อื่นอีกเลย แต่สิ่งที่ David McClelland ท่านพบคือผลลัพธ์ทางการศึกษาไม่ได้เป็นสิ่งที่ Guarantee ว่า คนๆหนึ่งจะประสบความสำเร็จในการทำงานสิ่งที่ จะบอกว่า คนๆหนึ่งจะประสบความสำเร็จใหม่ คือกลายเป็นทักษะความสามารถคุณลักษณะบางอย่างซึ่งไม่ปรากฏบน Transcript อันได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นในการทำความเข้าใจความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นความสามารถในการแก้ปัญหา Leadership Characteristic บางอย่างความสามารถไม่ทราบว่าจะอยู่ในเกรดวิชาไหน คำถามต่อมาจะถามทุกท่านว่า ถ้าบอกว่าคนๆหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่ง จะประสบความสำเร็จในอีกองค์กรหนึ่งใหม่ จำเป็นไหม เพราะคนที่

ประสบความสำเร็จในแต่ละองค์กรนั้น หรือทำงานได้ดี มีผลการทำงานที่ดี หรือมี Performance ที่ดีนั้น หมายถึงว่าต้องมี Competency ที่องค์กรนั้นๆ ต้องการ เพราะฉะนั้นการที่เราจะบอกว่าบุคลากรเราต้องมีคุณสมบัติคุณลักษณะความสามารถอย่างไร ถึงต้องดีใจทยมาจากความต้องการในเชิงความสามารถที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่านบนหน้าที่ที่รับผิดชอบ และกระบวนการที่ใช้ปฏิบัติ บนความสามารถขององค์กรที่เราต้องการทุกอย่างต้องสอดคล้องกันนั้นไม่ได้หมายความว่าคนที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่งจะประสบความสำเร็จในอีกองค์กรหนึ่ง Competency จะเป็นตัวที่ถ่ายทอดกลยุทธ์มาสู่ความสามารถของคนและองค์กร เพราะเมื่อเราเอากลยุทธ์เป็นตัวตั้ง ถ้ามองตัวเองแบบที่เราถ้ามเมื่อตอนแรกๆ จากกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ความสามารถขององค์กรคืออะไร และความสามารถของคนคืออะไร และความสามารถของกระบวนการต่างๆ ในองค์กรคืออะไร และเมื่อสอดคล้องกันเป็นภาพเดียวกัน เพื่อตอบโจทย์เดียวกัน ทุกอย่างถึงจะเป็นไปได้ในทางเดียวกัน และอย่างที่กล่าวไปสักครู่ ว่า จากกลยุทธ์แต่ละคนที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ในงานแต่ละอย่างที่มีอย่างที่เราบอกเรามี Workforce Group มีกลุ่มบุคลากรที่มีกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป อย่างเช่นอาจมีคนดูเรื่องการเงิน เรื่องการให้บริการหน้าบ้าน เรื่องหลังบ้าน และเรื่องการวางแผน แต่ละกลุ่มมีความสามารถที่ต้องมีแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม ในงานเหล่านั้นต้องการความสามารถคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ถ้า

มองทั้งกลุ่มแล้วต้องคล้ายคลึงกันนั่นเองเพราะฉะนั้นจะเป็นตัวเชื่อมจากกลยุทธ์มาสู่ความสามารถของคน สิ่งที่เกิดขึ้นในโลกวันนี้ การเปลี่ยนแปลงสูงมากและเร็วมาก เพราะฉะนั้นเมื่อความต่างมีสูงความเร็วมีสูง สิ่งที่เกิดขึ้นในวันนี้เรายังคงจะพัฒนาคนในรูปแบบเดิมแล้วคงต้องหาแนวทางใหม่ๆ ตลอดเวลาที่จะทำอย่างไรให้คนเราสามารถจะพัฒนาไปได้ในก้าวความเร็วเดียวกับธุรกิจกับความต้องการขององค์กรเพราะฉะนั้นวันนี้ สิ่งที่มีวิธีการเดิมๆ ที่เราทำอยู่ทำให้เกิดสิ่งที่เป็นปัญหาในการพัฒนาคนอยู่หลายประการด้วยกันไม่ว่าจะเป็นวิธีในการพัฒนาคน เนื้อหาสาระอาจไม่ใช่ เรากำลังพูดถึงวันข้างหน้า แต่เราเอาเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับเมื่อ 10 ปี และ 5 ปีที่แล้ว มาพัฒนากัน คำถามคือ ใช้ได้หรือไม่ เพราะฉะนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้การที่เราจะพัฒนาคนไม่ได้อย่างที่เป็นอย่างที่คิดแล้วทำให้อะไรเกิดขึ้น ถ้าเราพัฒนาคนให้เป็นไปตามนั้นไม่ได้ คือไม่สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เห็นเป็นผลลัพธ์และ ผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นได้จริงซึ่งหลายๆ ครั้งเรามี initiative เยอะแยะมากมาย เราต้องการปรับปรุงแก้ไข เรามีเครื่องมือเครื่องมือเข้าไปในองค์กรมากมายแต่หลายครั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นอย่างที่ควรจะเป็น เหตุผลคือย้อนกลับมาเจอที่เราไม่สามารถทำให้คนมีความสามารถอย่างที่ควรจะมี ทำงานได้อย่างที่ควรจะทำได้ เมื่อเกิดปัญหาในแง่ของการพัฒนาคนได้ไม่ทันไม่ถูกต้อง ด้วยวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดอาการหลายๆ อย่าง ซึ่งท้ายที่สุดสิ่งที่

ท่านหวังจะเห็นเป็นผลลัพธ์ก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นการพัฒนาคอนจะต้องมองเห็นแบบใหม่ เป็น New Paradigm ที่เป็นแบบ Enable people to perform



ในอดีตเวลาที่เราจะพัฒนาคอน เรามักถามตัวเองว่า เราควรเรียนเรื่องอะไรดี แต่ไม่รู้เรียนทำไม ถ้าสิ่งที่ยากให้รู้ยากให้เรียนนั้นบังเอิญตรงกับเป้าหมายที่ควรเกิดขึ้นก็โชคดีไป แต่ถ้าไม่ใช่จะเป็นการเสียงบประมาณ เสีย Resource โดยเปล่าประโยชน์ นั่นคือ Old Paradigm ที่บอกว่า Teach People Something แต่วิธีคิดที่ถูกต้องคือ Enable to Perform ควรคิดว่า Strategy ขององค์กรเราคืออะไร เป้าหมายขององค์กรเราคืออะไร ความสามารถที่

องค์กรเราพึงมีคืออะไร และความสามารถของคนที่ทำให้เป้าหมายบรรลุผลเกิดขึ้นคืออะไร นั่นคือวิธีคิดแบบ Enable ซึ่งตั้งต้นที่เป้าหมาย คนที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของเป้าหมายนั้นควรต้องมีความสามารถอย่างไร แล้วเขาควรต้องรู้อะไร และต้องรู้ว่าพัฒนาเขาด้วยเรื่องอะไร นั่นคือวิธีคิดแบบ Enable people to perform หลายองค์กรทำมาแล้ว แล้วประสบความสำเร็จ เป็น Proven method คือวิธีการคิด ทุกองค์กรของท่านทุกวันนี้มี KPI มีเป้าหมาย สิ่งที่ฝากไว้ให้ท่านคิดต่อคือว่าจากเป้าหมายขององค์กรตรงนั้น แล้ว KPI ที่เราเห็นที่จะเป็นตัวแสดงผลลัพธ์ตัวแสดงผลลัพธ์จะมีกลุ่มเป้าหมายที่รับผิดชอบกับมีผลลัพธ์ตรงนั้นคือใคร แล้วกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น หรือกลุ่มบุคลากรเหล่านั้นเขาควรต้องมีความสามารถอย่างไร ขอเล่าประสบการณ์ฝากไว้ British Telecom เขาต้องการปรับปรุง Call Center ให้สามารถที่จะขายของได้ ทำหน้าที่เป็น Sales เป็น Proactive Sales เพราะเขาต้องการเพิ่ม Revenue สิ่งหนึ่งที่จะบอกว่าคุณคนที่อยู่ตรง Call Center สามารถที่จะสร้างรายได้ นั่นคือสิ่งที่เขาสามารถเปลี่ยนการโทรศัพท์ของเขาให้กลายเป็นเงินหรือเขาสามารถโทรแล้วคนซื้อของเขาตนเองอัตราการทำตรงนั้นเป็นอย่างไร เช่น เขาใช้เวลาทั้งหมด 10 ชั่วโมงในการโทรไปเรื่อยเพื่อการขาย 1 ครั้ง นั่นคือความหมายของคำว่า Call Conversion Rate ถ้าเขามี Call Conversion Rate ที่ถี่แล้วใช้เวลาแสดงว่าคนหนึ่งในวันหนึ่งเวลาที่มีทั้งหมด สมมุติว่าเรามีเวลาทั้งหมด 8 ชั่วโมง ต่อวันเราใช้เวลาแค่

4 ชั่วโมงในการเปลี่ยน Call ให้กลายเป็นการขาย ให้กลายเป็น รายได้ แสดงว่าเราทำให้คนหนึ่งคนสามารถอย่างน้อยวันหนึ่งขาย ได้ ลูกค้า 2 ราย แต่ถ้าหากเราบอกว่า Call Conversion rate คือ 8 ชั่วโมง แสดงว่าขายได้วันละ 1 ราย การที่เราจะทำให้ดีขึ้น นั้น หมายถึงต้องใช้เวลาอันน้อยลงในการที่จะเปลี่ยนการโทรศัพท์ให้เป็น รายได้เป็นการขายตรงนี่เองคืออัตราในการปิดการขาย ที่นี้เราแบ่ง คน ออกมาเป็น Top Performer คนที่เก่งและคนที่มีความสามารถ ปานกลาง แล้วคนที่ไม่ได้เรื่องเลย เราเอาคนกลางๆ มาแล้วก็มาใช้ วิธีแบบ Enable people to Perform ด้วยการคิดแบบที่ว่าถ้าเกิด เราต้องการอัตราที่จะปิดการขายที่เร็วขึ้นใช้เวลาอันน้อยลง เขาควร ต้องรู้อะไร คนที่ขายของได้มีประสิทธิภาพทางโทรศัพท์ สิ่งแรกคือ ความรู้ในสินค้า บริการ ทั้งหลายที่เรามี สิ่งที่สองคือ ทักษะในการ พูดในการขายทางโทรศัพท์ ไม่ใช่ขายกันซึ่งๆ หน้าแบบนี้ ต้องมี วิธีการพูด นั่นคือ Competency มาถามตัวเองต่อว่า แล้วถ้าเกิด Product Knowledge เขาควรจะต้องรู้อะไรบ้างแต่ยกย่อยออกมา แล้วทักษะในการขายผ่านทางโทรศัพท์ต้องทำอะไรได้ ซึ่งจากตรงนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรไปหาวิธีที่จะพัฒนาความรู้เหล่านั้น ให้กับคนกลุ่มนี้แค่กลุ่มเดียว นอกจากวิธีการเรียนการสอนด้วย วิธีการแบบที่ เรากำลังทำการอยู่ที่เราเรียกว่า Instructor led ไม่ สามารถทำให้คนใช้เวลาอย่างนี้ได้ตลอดไปต้องมีวิธีอื่นที่จะทำให้ คนพัฒนา ความรู้ความสามารถทักษะในการทำงานได้จริงๆ ด้วย

รูปแบบอื่นๆ จึงได้ขอให้ท่านได้มองหาแบบใหม่ๆ การที่จะทำให้คน คนหนึ่ง ทำงานดีๆ มีอะไรอีก ระบบ Coaching การถ่ายทอดความรู้กันเองการมีเครื่องมือเครื่องมือ ข้อมูลความรู้บางอย่างที่อยู่รอบตัวที่หยิบฉวยได้ในระหว่างการทำงานทำให้กระบวนการเหล่านั้นสั้นลง สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการคิดและผลลัพธ์ออกมาคนที่เคยเป็น Mid performer และคนที่เป็นคนระดับกลางที่มีชีวิตอยู่ไปวันๆ ภายใน 8 เดือน ด้วยวิธีการคิดที่จะ Enable อย่างไรให้ performer ได้ เห็นผลเลยว่ามีความสามารถสูงกว่าคนที่เป็นพวกเกรด A ทั้งหลายที่ใช้เวลาต่ำสุดในการเปลี่ยน Call 8 ชั่วโมง ในการปิดแต่พวกนี้ใช้เวลา 6 ชั่วโมงโดยเฉลี่ย แต่มีคนหนึ่งใช้เวลา 4 ชั่วโมงศักยภาพของบุคคลเหล่านั้น ขึ้นอยู่กับวิธีในการให้โอกาสในการที่ท่านพัฒนาเขา ท่านมีบุคลากรที่มีศักยภาพอีกเยอะมาก เพราะฉะนั้นวิธีคิดแบบรูปแบบใหม่ New Thinking คือ ข้อแรกใช้แบบนั้นบ่อยๆ ท่านไม่ได้ใช้คนๆ นั้น คนเดียวตลอดเวลา ไม่เกิดขึ้นแน่ ข้อสองใช้เวลา และข้อสุดท้ายการที่จะเข้าถึงกลุ่มคนมีโอกาสน้อย กรณีที่ท่านมีกลุ่มคนใหญ่แล้วต้องการความรวดเร็ว ท่านต้องมาหารูปแบบอื่นที่มาเสริมเข้ามาในองค์กรของท่าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ Knowledge Management ขอให้มองใน sense ที่จะ support การทำงาน Enable people to perform ไม่ใช่ทุก Knowledge ในองค์กรที่จะต้องเก็บท่านอาจรู้สึกเป็น Knowledge ที่ดี แต่การเก็บรักษาองค์ความรู้ในองค์กร ต้องมี cost เพราะฉะนั้น

สิ่งที่ท่านต้องเก็บท่านต้องเอาไป Relate กับเป้าหมายทางกลยุทธ์ อีกเช่นกันว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องเก็บไว้ในองค์กรเพื่อทำให้คนมีความสามารถมีศักยภาพที่จะทำผลสำเร็จให้ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ ไม่ใช่อะไรก็ได้เพราะฉะนั้นตรงนั้นท่านจะต้องผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเรื่อง Knowledge Management จะเข้ามาตรงนี้เป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการอื่นๆ หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ที่จะทำ ให้คนนั้นสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบไหนก็ตาม สิ่งเหล่านี้ขอให้ท่านมองการพัฒนาคนไม่ใช่มองจาก Training เพียงอย่างเดียวเกิดจากหลากหลายรูปแบบ และเป็นสิ่งที่ขอให้ท่านมองความหลากหลายตรงนั้นเพราะเพียง Training เพียงอย่างเดียวคงทำไม่ได้ อันนี้ให้ท่านไว้เป็นตัวอย่างให้ท่านไปคิด ให้ท่านเข้าใจว่าในภาพขององค์กรวันนี้วิธีที่จะพัฒนาคนมีได้หลากหลายรูปแบบ ในสิ่งที่จะช่วยให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Instructor-led ยังคงเป็นเรื่องปกติที่ยังใช้อยู่ แต่ Instructor-led จะใช้เฉพาะบางอย่างที่เป็นความรู้และความเข้าใจที่ต้องใช้ skill ลึกและต้องเกิด Interaction หรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเรียนและคนสอน เพราะฉะนั้นมีเรื่องอื่นๆ เยอะอีกมากมายอย่างเช่นแม้แต่ว่า ท่านเอาข้อมูลบางอย่างไปไว้ใกล้ๆ เพื่อให้เขาสามารถที่จะใช้ตรงนั้นได้ หรืออย่างจดหมายราชการที่เราแก้กันอยู่ทุกวันนี้ ถ้าเรามีแบบแผนหรือมี format เพียงแค่ปรับเปลี่ยนตรงไหนตรงจุดหนึ่ง แล้วสามารถทำให้สั้นลง คนที่เกิด

มาไม่เคยเขียนเลยอย่างน้อยยังมีแนวทางที่ทำให้เวลาสั้นลง มีอีกหลายอย่างที่เป็นความรู้ที่ไม่ต้องเกิดจากการสอน ขอให้มองเรื่องพวกนี้ ที่จะทำให้คนของเราทำงานดีมีประสิทธิภาพ และทำงานรวดเร็ว และบอกว่าวิธีที่จะดูว่าสิ่งที่ท่านมีอยู่เหมาะสมหรือเปล่า ต้องดู ข้อที่หนึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้ตอนนี้ไหม ข้อสองสิ่งที่เราอยากเดินไปข้างหน้า Vision ที่เราอยากเห็นภาพวิสัยทัศน์ของตัวเองในวันข้างหน้า 5 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร สิ่งที่เรากำลังเรียนกำลังสอนกำลังพัฒนาคนวันนี้ ตอบโจทย์อันนั้นไหมเกี่ยวกับไหม มีความสัมพันธ์กันไหม ท่านอาจให้วันนี้ให้เจ้าหน้าที่หันกลับไปดูว่าวิธีที่เรียนที่สอนกันอยู่ ตอบโจทย์ไหม อาจพบเจอสิ่งที่มหัศจรรย์ได้ไหม เรายังเรียนอย่างนี้กันอยู่อีกในขณะข้างหน้าอาจไม่ใช่แล้วเป็นต้น

วิธีที่เราเรียนเราสอนกันนี้ไปเข้าถึงคนกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการในเวลาที่เหมาะสมจะเป็นมากน้อยเพียงใด เรามี Effectives หรือไม่ การที่เราให้การเรียนการสอนตรงนั้นให้ความรู้ตรงนั้นมีสิ่งที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เรามั่นใจได้ว่าคนทุกคนรู้เหมือนกันหรือเปล่า ในแง่ของ Efficiency กระบวนการที่เราใช้ในการที่เราจะทำ กำหนดว่า เราจะมีอะไร เราคิดจะเอาเป้าของกลยุทธ์เป็นตัวตั้งหรือเปล่า หรือเราคิดอยากจะเรียนอะไรก็เรียน เราใช้เงินในการที่จะพัฒนาคนอย่างไร เราใช้งบประมาณอย่างไร เราใช้งบประมาณอย่างไร เราลองคิดดูว่างบประมาณตรงนี้ คนของเราที่คนที่ได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ได้เข้าในการอบรม ได้มีโอกาสเรียน

อะไรใหม่ๆ ลักอย่าง มีกี่ชั่วโมงต่อปี ต่อคน ในขณะที่เรา spent budget ที่เรามีอยู่ตอนนี้สามารถยังคงใช้ต่อเนื่องไปได้อีกใหม่ มีอะไรที่ใช้ไม่ได้เป็นต่อเนื่องไป เป็นอะไรที่จบตรงนี้ ตายตรงนี้หรือเปล่า นี่คือคำถามที่ควรจะถามตัวเอง วิธีที่เราพัฒนาคนอยู่ตอนนี้ ถูกต้องหรือไม่ ถ้าเรามองสี่ด้านตรงนี้ก็จะเป็นสิ่งที่เราตอบว่า ในขณะที่เราใช้เงินไปเท่านี้ เรามีคนที่จะต้องพัฒนาขณะนี้ ทุกวันนี้ เราได้แค่นี้ แต่ละคนได้แค่ชั่วโมง ปีหนึ่งไม่เกิน 5 ชั่วโมง ที่จะมีโอกาสเรียนอะไรซักอย่าง อย่างนั้นถึงเวลาที่เราต้องหาวิธีคิดกัน ใหม่ว่าจะจะเป็นวิธีที่เขาประเมินผลในการที่เราทำ Training เหมือน 2 อย่างแรกที่เราคุ้นเคยเหมือนเวลาสอนเสร็จจะมีสิ่งที่เรียกว่า smile sheet คนสอนพูดรู้เรื่องใหม่ Air เย็นไปหรือเปล่า Break เป็นยังไง แก้อีหนึ่งสบายไหม จอชัดไหม เอกสารโอเคไหม เป็นต้น Reaction อีกประเภทหนึ่ง เวลาที่ท่าน Train คนไปแล้วเขาจะเอาไปสอบสาม ระดับข้างล่างเป็นอะไรที่ไม่ค่อยได้ใช้กันในโลกวันนี้ อย่างที่สามก็คือ พอหลังจากที่ท่านพัฒนาเขาไปแล้วลองดูว่ามีการ Observe ลองดูว่ามันได้ดีขึ้นจริงหรือเปล่า ดูว่าผลการทำงานเป็นอย่างไร ดีขึ้นไหม มีการประเมินผลการทำงานควบคู่กัน อย่างที่สามหรืออย่างที่เราต้องเกี่ยวข้องกันให้ดี ให้ผลการทำงานที่ดีขึ้นแล้ว ก็ไปดูต่อว่าผลลัพธ์ของคนส่งผลลัพธ์ของคนเหล่านี้ส่งผลมาที่เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรหรือเปล่า เช่น ถ้าหากพูดถึง Customer satisfaction ท่านจะทำอย่างที่เราสามและที่สี่ไม่ได้เลยหากท่านไม่ได้เริ่มต้นคิดแบบที่เราคิดกันมาตั้งแต่ต้น คือเริ่มต้นจากเป้าหมายขององค์กร

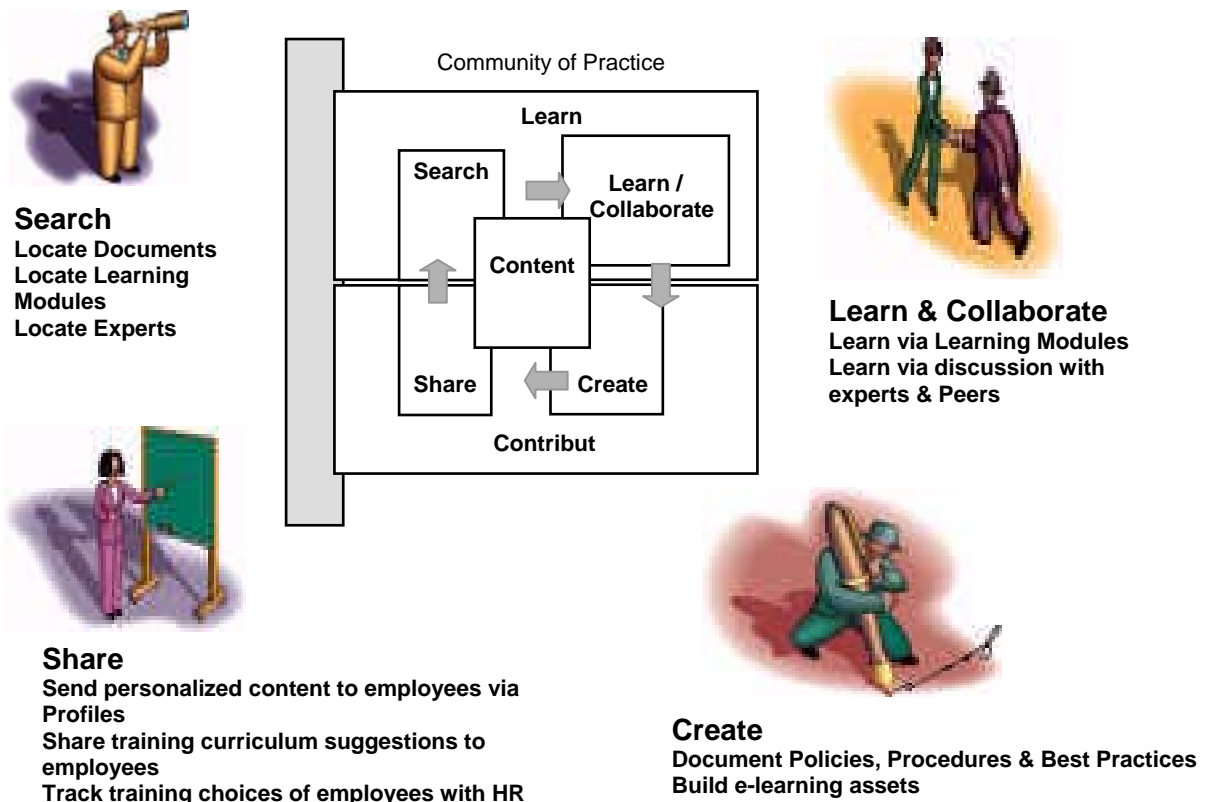
เป็นตัวตั้ง นี่ก็เป็นรูปแบบใหม่ๆ ที่องค์กรวันนี้ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนทำกันก็ตาม ท่านจะเห็นได้ว่าเดี๋ยวนี้ Singapore ใช้ E - Learning เยอะมาก รัฐบาลอเมริกันใช้เยอะในหลายๆ กลุ่มของ Workforce Group จะแบ่งเป็นกลุ่มสาธารณสุข กลุ่ม Public Health Education หรือกลุ่มอะไรก็ตาม อย่าง Singapore มี e-Learning School และครูจะได้ Certificate จากในนั้นเป็นการพัฒนาความรู้ของครูไปในตัวเพื่อเปิดโลกกว้างให้ครูได้เห็นว่าการเรียนวันนี้เป็นอย่างไร เพราะอย่าลืมว่าเด็กที่ครูเหล่านั้นสอนคือเยาวชนในวันข้างหน้า และเยาวชนยุคที่ครูกำลังสอนอยู่นั้นคือเยาวชนที่เกิดมากับโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์ สิ่งที่คุณจะเห็นและจะสอนถอยหลังไปกว่าเขา ถ้าครูถอยหลังไปกว่าเขา 5 ปี ตัวนักเรียนไปเร็วกว่าครู 5 ปีมันเป็นไปได้ที่ Communication และการสร้างความรู้ในห้องเรียนจะสร้างเยาวชนที่รองรับสำหรับโลกอนาคต เพราะฉะนั้นนี่คือสิ่งที่ Singapore ทำ New Zealand และ England ทำ หลายๆ ประเทศทำเรื่องแบบนี้ และมี Simulation คือที่ให้คนได้ลองเรียนลองเล่นดู และเรื่องของ Knowledge Management นี่เป็นแนวทางซึ่งทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนกำลังทำ นั่นคือวิธีที่เขามองกันเช่นเรื่อง E-Learning เหตุใดอยู่ดีๆ ถึงถูกนำมาใช้เพื่อเป็นวิธีการเพื่อเป็นการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เร็วและกว้างอย่างเช่นคำถามซึ่งเรามี Challenge เมื่อสักครู่นี้ถ้าเกิดมองในแง่ของภาครัฐเรามีบุคลากรภาครัฐที่จำเป็นจะต้องเรียนรู้การให้

การบริการประชาชนหรือเทคนิคทักษะอะไรก็แล้วแต่รวมแล้ว
เบ็ดเสร็จเป็นหมื่น ถ้าถามว่าเราทำแบบ Instructor led ไปเรื่อยๆปี
หนึ่งได้ 1,000 คน 1,500 คน ถามว่าเมื่อไรถึง 15,000 / 10
ปี เรารอไหวไหมเพราะฉะนั้น นั่นคือประเด็นหนึ่งว่าคนอื่นทำไม
เขาถึงนำเรื่องนี้เข้ามาใช้ประเด็นที่เรียนท่านตอนท้ายตรงนี้เป็น
ตัวอย่างของคนอื่นว่าเขาใช้อะไร อันนี้เป็นวิธีนอกจากวงกว้างใน
เวลาที่รวดเร็วแล้วประเด็นที่สองที่ภาครัฐหลายแห่งนำเรื่องนี้เข้ามา
ใช้คือเป็นสิ่งที่อยู่ต่อเนื่องแล้วใช้ไปได้ตลอดไป อาจมีการปรับปรุง
นิดหน่อยแต่มี Sustainability เมื่อสักครู່ท่านจำได้ใช้ใหม่ Relevant
effectiveness efficiency แล้ว Sustainability ไม่ใช่ต้องรอจับ
Class กันอีกใครพร้อมไปหากี่ไปเพียงแต่ว่าเขาต้องเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมที่จะเปิดตัวเองเพื่อมองหาความรู้เท่านั้นเองวิธีการมี คน
ที่จะขึ้น level ตรงนี้จะต้องผ่านการเรียนอะไรมาบ้างพวก Curriculum
ทั้งหลายเขาเปลี่ยนเป็น E-Learning หมดเลยมีบางอย่างที่เป็น
instructor led เท่านั้นเพราะฉะนั้นนั่นคือสองหัวใจที่หลายๆ คนทำ
หลายๆ ประเทศหลายรัฐบาลเลือก เรื่องของ simulation เขา
พยายามให้คนได้ลองทำในสิ่งซึ่งอาจมีผลกระทบหากใส่เข้าไปใน
เหตุการณ์จริง กลุ่มนี้กลาโหมใช้เยอะมาก การฝึกการทหารเรื่อง
ของ Simulation ตัวอย่างง่ายๆ ของ Simulation คือ pilot คือเรื่อง
นักบิน และการบิน แต่สิ่งที่เขาใช้ด้วยคือก่อนที่คนจะเข้าไปมี
interaction กับประชาชนหรือมีส่วนเข้าไปใกล้ชิดตรงนั้นเขาอาจ
ลองสร้างสถานการณ์ขึ้นมาบนคอมพิวเตอร์แล้วให้คนลองตอบ

คำถามลองเลือกวิธีปฏิบัติดูว่าจะทำอย่างไร หรือบางกรณี เช่น การที่แก้ปัญหาบางอย่างการตัดสินใจบางอย่างเป็น Case ขึ้นมา เพื่อให้ลองสร้างสถานการณ์ให้ตัวเองอยู่ตรงนั้นซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เรามีวิธีในการพัฒนาคนที่หลากหลายแล้วเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้นทันนอกจากนั้นแล้วเป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่เขาควรรู้เพื่อทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ตามแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ เพราะฉะนั้นอีกส่วนหนึ่งที่องค์กรควรจะต้องเก็บและเพื่อเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของคนในองค์กรคือเรื่องของการบริหารจัดการเรื่ององค์ความรู้ ไม่ใช่ทุกความรู้เป็นความรู้ที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กรในวันข้างหน้า ตรงนี้มีเหตุและผล อย่างที่เรียนว่าการเก็บความรู้การบริหารจัดการองค์ความรู้มากมี Cost แล้วถ้าเรามีเรื่อง Knowledge Management เห็นหลายองค์กรที่กำลังทำเรื่องนี้อยู่ ถ้าท่านทำเรื่องนี้จริงๆ ท่านต้องตั้งใจจริง แล้วเอาจริงกับสิ่งเหล่านั้น และต้องมีคนที่ดูแลบริหารจัดการเรื่องนี้อย่างแท้จริงไม่ใช่วางไว้ลอยๆ ให้ใครสักคนไปแะดูนานๆ ที่แล้วให้อยู่ไปต้องมีคนดูแล Content อย่างจริงจัง มีการดูแลว่าอะไรคือสิ่งที่ควรอยู่ในองค์ความรู้ในระบบตรงนี้ในกระบวนการตรงนี้หน้าตาที่ควรเข้ามาเป็นอย่างไรต้องมี standard อย่างไรก็ตามเพราะไม่อย่างนั้นแล้วท่านเปิดขึ้นมาเป็น Knowledge Management อาจจะเป็นทางนี้ทางเปิดเข้ามาเป็น Intranet ขององค์กรของท่าน

หรืออะไร แต่ที่ทำกันอยู่ทุกวันนี้เสร็จแล้วพอเปิดเข้าไปกลายเป็น junk กลายเป็นอะไรก็ไม่รู้ แล้วหลังจากนั้นอันนี้ขอฝากเรียนว่าถ้าไม่มั่นใจว่าดี แล้วอย่าเพิ่ง launch เพราะถ้าเรา launch ออกไปในขณะทำยังไม่ดีพอ การที่เราจะกระตุ้นให้คนเกิดความรู้สึกอยากเข้ามามีส่วนร่วมอยาก share อยากอ่าน อยากหาจะหมดไปทันทีเหมือน Marketing ทั่วๆ ด้ๆนี้เอง เพราะฉะนั้น ท่านต้องคิดในเชิงรุกของ Marketing ว่าท่านจะเปิดตัวสินค้าตัวหนึ่งท่านต้องมั่นใจก่อนว่าสินค้าเมื่อคนจับต้องแล้วต้องโดนใจจริงๆ แล้วการมีส่วนร่วม

Knowledge Management Model



ของคนในองค์กรคืออย่างไรที่จะสร้างสิ่งนี้ด้วยกันเพราะฉะนั้นมีวิธีที่จะคิดซึ่งสิ่งที่เป็นปัจจัยเป็นประเด็นคือในองค์กรของท่าน วิธีการมองเขาให้มอง Community of Practice ในองค์กรของท่าน มีกลุ่มคนที่มียุทธศาสตร์ความรู้หลากหลายกันไป แล้วองค์ความรู้เหล่านั้นก็มี Detail ของความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพคืออะไร นั่นล่ะค่ะ คือความรู้ที่ต้องเก็บเข้ามา ขอให้สอดคล้องกับ Strategy ที่เกิดขึ้น ฉะนั้นวันนี้เราพูดกันมาในแง่ของการที่จะพัฒนาคนเพราะพื้นฐานแล้วความสามารถขององค์กรเกิดขึ้นจากความสามารถของคนนั่นเอง เพราะฉะนั้นวันนี้หลายคนหลายองค์กรถือว่าการพัฒนาคนและองค์กรถือเป็นเป้าหมายหลักของผู้บริหาร เพราะเป็นสิ่งที่บอกต่อตัวเราว่า หากคนขององค์กรเราไม่มีศักยภาพ ไม่มีความสามารถก็จะทำให้เราไม่สามารถก้าวไปสู่จุดที่เราวาดฝันไว้ได้ วันนี้เราจะพูดกันพอหอมปากหอมคอ เป็น Introduction ให้ท่านพอเห็นภาพ และหลังจากนี้คงจะมีการทำเป็น session ที่เราคงทำในรายละเอียดลงไปว่าวิธีในการคิดว่า competency ของคนคืออะไรวิธีในการคิดที่จะทำให้ match กับเป้าหมายขององค์กรคิดอย่างไร และจะหาแนวทางได้อย่างไรบ้างในการที่จะพัฒนาคนให้ตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะฉะนั้นต้องขอประทานโทษที่ใช้เวลาท่านมานานพอสมควร เพื่ออยากให้ท่านได้เต็มที่สุดหวังว่าสิ่งที่เรียนท่านไปในวันนี้คงเป็นประโยชน์บ้าง แต่ว่าอาจเป็นภาพที่ใหญ่และกว้างอยู่ใน

รายละเอียดวิธีการคิด วิธีการทำ เราคงได้พบกันอีกครั้งใน session ต่อๆ ไป ขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่านทำแผนยุทธศาสตร์ของท่านได้มีประสิทธิภาพแล้วสร้างบุคลากรภาครัฐที่มีคุณภาพ และบรรลุกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่ท่านวางไว้ หลังจากนั้น เราคงเห็นภาพของภาคราชการไทยที่มีศักยภาพไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าใคร วันนี้ต้องกราบขอบพระคุณทุกท่านและหวังว่าจะได้พบกับทุกๆ ท่านอีก กราบขอบพระคุณ