



# ปั้น พนักงาน ให้เป็น ขุมพลังของบริษัท

“Growing Cycle” แนวคิดที่พัฒนา ทรัพยากรบุคคลได้จริงตั้งแต่ระดับ พนักงานถึงผู้จัดการ

เปลี่ยนความคิดจาก

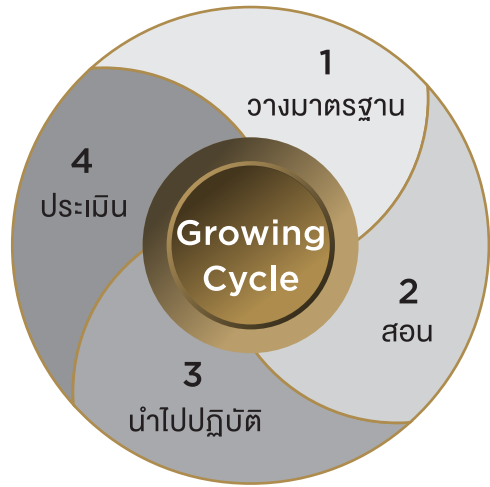
“การพัฒนาแต่คนเก่ง” เป็น “พัฒนาทุกคนที่อยู่ในบริษัท”

ทำให้กลายเป็นบริษัทที่มีแต่คน อยากรมาสมัครงานและทำงานด้วย อย่ายั่งยืน

ตัวอย่างจริงบริษัท 3 แห่งที่เติบโต หลังปฏิบัติตาม Growing Cycle

# 人財育成術 戦力にする 全員を

เทคนิคพิเศษ เพื่อพัฒนาพนักงาน ที่ผู้เขียนคิดค้นขึ้นจาก ประสบการณ์กว่า 40 ปี ให้แมคโดนัลด์และ ยูนิโคล่



อะริโมโตะ ฮิโตชิ เขียน บัณฑิต ประดิษฐานอุงษ์ แปล

**ปัณ** พนักงาน  
ให้ เป็น  
ชุมพลังของบริษัท

全員を  
戦力にする  
人財育成術

# 全員を戦力にする人財育成術

ปั้นพนักงาน  
ให้เป็นขุมพลังของบริษัท



คลิกสั่งซื้อได้ที่นี้



@booktime

อะริโมโตะ ฮิโตะชิ เซียน  
บัณฑิต ประดิษฐานวงษ์ ๙๒๑

# ปั้นพนักงานให้เป็นขุมพลังของบริษัท 全員を戦力にする人財育成術

อะริโมโตะ ฮิโตชิ เขียน

บัณฑิต ประดิษฐฐานุวงศ์ แปล

Author: Hitoshi Arimoto

Japanese edition copyright © Hospitality & Growing Japan Co., Ltd.

Thai edition copyright © Book Time Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2565

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ไต้ฝุ่น บริษัท บুক ไทม์ จำกัด

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อะริโมโตะ, ฮิโตชิ.

ปั้นพนักงานให้เป็นขุมพลังของบริษัท.-- กรุงเทพฯ : บุก ไทม์, 2565.

180 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. II. ชื่อเรื่อง. I. บัณฑิต ประดิษฐฐานุวงศ์, ผู้แปล.

658.3

ISBN 978-616-14-0396-6

ผู้จัดการสำนักพิมพ์

บรรณาธิการบริหาร

บรรณาธิการต้นฉบับแปล

บรรณาธิการเล่ม

ศิลปกรรม

ออกแบบปก

ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายขาย

ฝ่ายประสานงานโรงพิมพ์

จัดจำหน่ายโดย

อลีน เฉลิมชัยกิจ

วรุตม์ ทองเชื้อ

ทินภาส พาหะนิชย์

บุษรา เรืองไทย, จิรวิญญา เจษฎาบริรักษ์

Fine Day Studio 62

คณิต ภาพยธิตี

อัคคณัฐ ชุมนุช

มนัญชยา ศิริวงษ์

สุรินทร์ บุระณา

บริษัท บุก ไทม์ จำกัด

214 ซ.พระรามที่ 2 ซอย 38 แขวงบางมด

เขตจอมทอง กทม. 10150

โทรศัพท์: 0 2415 2621, 0 2415 6507

## จากใจสำนักพิมพ์

คนเราไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหัวหน้าหรือลูกน้อง ต่างก็รู้ว่าหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรหนึ่งประสบความสำเร็จและเติบโตได้ก็คือ คน ดังคำกล่าวของคุณอะริโมโตะ ฮิโตชิ ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวไว้ “การพัฒนาสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ คุณภาพของการบริการก็สำคัญเช่นกัน ทว่าธุรกิจบริการล้วนเกี่ยวข้องกับ ‘คน’ ทั้งนั้น”

คุณอะริโมโตะ ได้นำประสบการณ์ทั้งชีวิต ตั้งแต่สมัยเป็นผู้จัดการร้านผู้อำนวยการดูแลการฝึกอบรมพนักงานให้กับแมคโดนัลด์และยูนิโคล่ และการจัดอบรมให้ธุรกิจอีกมากมายผ่านบริษัท Hospitality & Growing Japan ของตนเอง มาเรียบเรียงเป็นกระบวนการที่เรียกว่า “Growing Cycle” หรือวงจรการเติบโต ซึ่งเป็นเทคนิคที่จะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่กระหว่างบุคคลในองค์กรด้วย เพราะเป็นความรู้ที่กลั่นกรองจากประสบการณ์จริง ทำให้ถ่ายทอดออกมาอย่างสนุกสนาน อ่านง่าย และได้ความรู้ไปพร้อมกัน เหมือนกำลังนั่งฟังประสบการณ์ชีวิตดีๆ เรื่องหนึ่ง

ถึงแม้หนังสือเล่มนี้มีภูมิหลังเป็นวัฒนธรรมองค์กรในประเทศญี่ปุ่น แต่สิ่งที่เรียกว่า “ทักษะมนุษย์” ย่อมเป็นสิ่งสากล ดังนั้น เนื้อหาที่จะนำเสนอต่อไปจึงไม่ได้เหมาะเพียงแค่ธุรกิจบริการเท่านั้น ยังปรับใช้กับธุรกิจได้หลากหลายประเภท ไม่เพียงแค่ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน แต่พนักงานทุกคนก็ควรได้อ่านด้วย เพื่อเสริมสร้างเชื่อมั่นใจความเข้าใจในตนเอง และนำไปใช้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ขุมพลังที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

สำนักพิมพ์ไต้ฟุกู



## บทนำ

บริษัทแมคโดนัลด์ประเทศไทยี่ปุ่นที่ผมเคยทำงานมีวัฒนธรรมในการพัฒนาคน ที่นี้จะเรียกพนักงานชั่วคราวว่าครูว์ (Crew) พนักงานประจำคอยสอนงานครูว์อยู่ตลอดเวลา ครูว์รุ่นพี่ก็สอนครูว์เข้าใหม่ พนักงานที่นี่ทุกคนเป็นผู้สอนหรือเทรนเนอร์ เรียกได้ว่าเป็นบริษัทที่สอนงานอย่างมีประสิทธิภาพมาก

ผมเป็นผู้จัดการร้านหลังจากทำงานได้ 2 ปี วันหนึ่งผู้จัดการฝ่ายขายของสำนักงานใหญ่มาที่ร้าน เขามีตำแหน่งสูงกว่าผมถึง 3 ชั้น เรียกได้ว่าแทบไม่มีโอกาสได้พบหน้ากันง่าย ๆ ผู้จัดการฝ่ายขายคนนั้นจู่ ๆ ถามผมว่า

“หม้อข้าวของนายคืออะไร”

ผมตอบไม่ได้ทันที ได้แต่บอกว่า ในฐานะเป็นผู้จัดการร้าน สิ่งสำคัญคือการเพิ่มยอดขายและผลกำไร จึงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า อีกทั้งต้องรักษาความสะอาดภายในร้านเพื่อให้มีบรรยากาศดีและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

ผมตอบไปแบบนั้น ทั้งที่ยังไม่เข้าใจจุดประสงค์ของคำถาม แต่คำตอบของเขากลับผิดคาด

“หม้อข้าวของนายคือการปั้นคน”

ผมคงจะลืมคำพูดนี้ไม่ลงไปชั่วชีวิต

ผลประกอบการของร้าน ก็เหมือนผลงานของผู้จัดการร้านอย่างผม บรรลุผลได้ด้วยลูกน้องของผม ผลลัพธ์จะสำเร็จได้ด้วยคนเท่านั้น แม้จะเป็นคำพูดที่ฟังดูเหลือเชื่อ แต่ก็เข้าใจได้ว่า “มันเป็นเช่นนั้นจริงๆ” สำหรับธุรกิจร้านอาหาร การพัฒนาสินค้าก็เป็นสิ่งสำคัญ คุณภาพของการบริการก็สำคัญเช่นกัน ทว่าธุรกิจบริการล้วนเกี่ยวข้องกับ “คน” ทั้งนั้น

การปั้นคน หรือก็คือพัฒนาคน เป็นเรื่องสำคัญ ผมทราบดี เพราะเวลาเข้าอบรมโปรแกรมพัฒนาผู้จัดการร้านก็เน้นย้ำเรื่องนี้หลายครั้ง แต่เมื่อผู้จัดการฝ่ายขายถามขึ้น ผมถึงได้ตระหนักเรื่องนี้เป็นครั้งแรก

สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับผู้จัดการร้านคือการพัฒนาคน หรือจะบอกว่าเป็นสมบัติล้ำค่าที่สุดของบริษัทก็ได้ ผมยังเชื่อเช่นนั้นแม้ว่าวันที่ผู้จัดการฝ่ายขายถามคำถามนั้นจะผ่านมาแล้ว 40 ปีก็ตาม

หลายบริษัทคงมีปัญหาเรื่องการรับและอบรมพนักงาน โดยเฉพาะธุรกิจบริการซึ่งผมทำงานมานานปี ก็น่าจะมีปัญหานั้นมากที่สุด ยุคหางานยากเป็นเพียงอดีต สมัยนี้ไม่ว่าธุรกิจไหนก็เปลี่ยนจาก “ยุคที่บริษัทเลือกคน” เป็น “ยุคที่คนเลือกบริษัท” บริษัทที่หาคนไม่ได้เท่ากับเป็น “บริษัทที่ไม่ถูกเลือก” บริษัทที่หาคนไม่ได้ คนมาทำงานแล้วอยู่ไม่ทนควรตระหนักไว้



ถ้าอย่างนั้น บริษัทควรทำอะไรถึงจะเป็นบริษัทที่มีคนเลือก ประเด็นสำคัญคือต้องเป็น “บริษัทที่คนเติบโตก้าวหน้าได้” หมายความว่า เป็นบริษัทที่มีการพัฒนาคนได้หรือไม่นั่นเอง สมัยนี้การจะเลือกแต่คนเก่ง เข้ามาทำงานเป็นเรื่องยากเย็นแสนเข็ญ เราจึงต้องเปลี่ยนความคิดใหม่ เป็น “จะพัฒนาทุกคนที่เข้ามาในบริษัท” หนังสือเล่มนี้ต้องการถ่ายทอด แนวคิดนี้ให้กับทุกท่าน

ผมเริ่มทำงานพิเศษที่แมคโดนัลด์ญี่ปุ่นตั้งแต่ยังเป็นนักศึกษา หลังเรียนจบก็เข้าเป็นพนักงานอยู่ถึง 24 ปี ตำแหน่งสุดท้ายเป็นผู้อำนวยการ “มหาวิทยาลัยแฮมเบอร์เกอร์” ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในเครือ จากนั้นย้ายไปอยู่บริษัทฟาสต์รีเทลลิง คราวนี้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายของ “มหาวิทยาลัยยูนิโคล่” จึงมีโอกาสจัดทำโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวางแผนการฝึกอบรมให้แก่ทั้งสองบริษัท ผมต่อ ยอดประสบการณ์นี้ ด้วยการก่อตั้งบริษัท Hospitality & Growing Japan เป็นผู้อำนวยการ “Growing Academy” เปิดให้บริการอบรมสัมมนาในปี 2012 หนังสือเล่มนี้ กล่าวถึงองค์ความรู้ใน “การพัฒนาทุกคนที่เข้ามาทำงาน” ตามโปรแกรม การพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเน้นเฉพาะธุรกิจบริการที่บริษัทนี้ได้ดำเนินการ มา

อนึ่ง หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่คำว่า “บุคคล” เฉยๆ แต่จะใช้คำว่า “ทรัพยากรบุคคล” ซึ่งเป็นคำที่ใช้ภายในบริษัท Hospitality & Growing Japan เพื่อแสดงแนวคิดที่ว่า คนเป็นสมบัติล้ำค่าที่สุดของบริษัทดังที่กล่าว มาแล้ว

ขณะก่อตั้งบริษัท Hospitality & Growing Japan ผมตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่ยังเป็นช่วงที่วงการธุรกิจมีคน “ปริมาณเหลือเฟือ” พอมาถึงตอนนี้ความเหลือเฟือหดหาย หลายบริษัท หลายผู้บริหารต่างก็ลุ่มใจกับ “ปริมาณที่ไม่เพียงพอ” และ “คุณภาพที่ไม่เพียงพอ” ความเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งที่ผมคาดไม่ถึง

อีกทั้งระหว่างนั้น ยังมีการเปลี่ยนผ่านจากรุ่นสู่รุ่น บริษัทส่วนใหญ่ที่ผมเข้าไปช่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล มักเป็นผู้สืบทอดรุ่นที่สองหรือรุ่นที่สาม ซึ่งกำลังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

บริษัทที่ขยายกิจการในช่วงเศรษฐกิจเติบโตสูง พลันเข้าสู่ช่วงเวลาที่การเติบโตต่ำและประชากรหดตัว ผู้บริหารจำนวนมากจึงต้องดิ้นรนพยายามผันตัวเองออกจากกรอบวิธีการบริหารที่ใช้ “จิตวิญญาณ-ความอุทิศ-ความผูกพัน-ความเห็นอกเห็นใจ” มาสู่การบริหารงานอย่างเป็นระบบ แต่ในเมื่อปัจจุบันนี้ไม่มีใครไม่เพียงพออย่างไม่เคยเป็นมาก่อน จะบริหารงานบุคคลแบบ “ถ้าไม่พอใจก็ลาออกไปซะ” ไม่ได้อีกแล้ว มีผู้บริหารไม่น้อยรู้สึกถึงวิกฤติและมุ่งมั่นที่จะปฏิรูป เมื่อบริษัทผมนำเสนอ “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ” แก่ผู้บริหารเหล่านี้ จึงได้รับการสนับสนุนอย่างท่วมท้น

หนังสือเล่มนี้เป็นการอธิบายแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเน้น “Growing Cycle (วงจรการเติบโต)” ที่บริษัทผมได้นำเสนอ แต่ลักษณะพิเศษที่สำคัญที่สุดของ Growing Cycle นี้คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในพนักงานได้ง่าย เพราะเป็นไปตามสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ

เรามักได้ยินผู้รับผิดชอบในบริษัทบ่นว่า “ทั้งที่ฝึกอบรมอย่างดีแล้ว แต่พัฒนาคนไม่ได้เลย” บริษัทส่วนใหญ่มักด่วนสรุปว่าเป็นปัญหาเรื่องความสามารถและทัศนคติต่อการทำงานของตัวเอง แต่ส่วนใหญ่แล้ว น่าจะเป็นปัญหาของบริษัทมากกว่า แม้ว่าจะลงทุนฝึกอบรมแล้ว แต่กลับไม่ส่งเสริมให้เขานำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการทำงานจริง หรือไม่สนับสนุนให้นำไปปฏิบัติ เข้าทำนอง “สอนแล้วก็แล้วกัน”

งานของหัวหน้าคือต้องคอยติดตาม ความสามารถในการพัฒนาคนของหัวหน้าจึงอยู่ที่ว่า จะทำให้ลูกน้องนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในหน้างานจริงได้หรือไม่ ดังนั้นสิ่งที่หัวหน้าต้องทำคือการให้ลูกน้อง “นำไปปฏิบัติ” และ “ประเมิน” ว่าลูกน้องทำได้หรือไม่ สรุปว่าการ “สอน” หาก “สอนอย่างเดียว” ก็ไม่มีความหมาย ต้องลงมือปฏิบัติและประเมินผล จึงจะยกระดับความสามารถของพนักงานได้

นี่คือแนวคิดพื้นฐานของ Growing Cycle ซึ่งก็คือถ้าทำตาม Growing Cycle จะพัฒนาคนได้แน่ เมื่อนึกย้อนกลับไปที่เข้าใจว่า แมคโดนัลด์ ญี่ปุ่นและฟาสต์ฟู้ดกลายเป็นบริษัทที่มีการ “นำไปปฏิบัติ” และ “ประเมิน” อย่างเคร่งครัด เพราะอย่างนี้ทั้งสองบริษัทจึงพัฒนาคนได้

ช่วงที่รัฐบาลญี่ปุ่นเป็นผู้นำในการ “ปฏิรูปวิธีการทำงาน” วิธีดั้งเดิมที่ “ใช้เวลาทำงานมากเพื่อชดเชยความสามารถของตน” ก็ใช้ไม่ได้อีกต่อไป ถ้าอย่างนั้น จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเวลาสั้นๆ ได้อย่างไร เทคนิคแต่ละอย่างอาจไม่เปลี่ยน แต่สิ่งสำคัญคือการ “สร้างระบบ” การพัฒนา หมายความว่าเราต้องมองว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น

ปัญหาด้านการบริหาร และสร้างเป็นโมเดลขึ้นมาเพื่อนำไปดำเนินการ  
สิ่งจำเป็นในการพัฒนาพนักงานทุกคนให้เป็นขุมพลังของบริษัท คือให้  
“การศึกษาภาคบังคับ” แก่พนักงาน เพื่อยกระดับพนักงานโดยถ้วนหน้า  
เรื่องนี้ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการแหวกแนว แค่สร้างระบบธรรมดาอย่าง  
จริงจังเท่านั้น ผมคิดว่านี่แหละคือเทคนิคอันเป็นสากลที่ใช้ได้อย่างกว้างขวาง  
ไม่จำกัดแค่ธุรกิจบริการ แต่ยังใช้ได้กับธุรกิจทุกประเภท

## โครงสร้างของหนังสือเล่มนี้และวิธีการใช้

---

ผมขออธิบายโครงสร้างของหนังสือเล่มนี้

บทที่ 1 สร้างระบบพัฒนาคนไม่ให้ลาออก

บทที่ 2 พัฒนาคนด้วย “Growing Cycle (วงจรการเติบโต)”

บทที่ 3 อบรมผู้จัดการร้าน (ผู้จัดการ) อย่างเข้มข้น

บทที่ 4 วิธีออกแบบและบริหารระบบประเมินที่นำไปสู่การเติบโตของพนักงาน

บทที่ 5 บริษัทที่เปลี่ยนไปด้วย “การสอนและการประเมิน” เรียนรู้จากตัวอย่างจริงของบริษัท 3 แห่ง

บทที่ 6 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้าง “ขวัญกำลังใจ” ให้พนักงาน

ก่อนอื่น ในบทที่ 1 อธิบายพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้คนอยู่ในองค์กรได้นาน และเติบโตก้าวหน้า แน่นนอนการ “สอน” ก็สำคัญ แต่แค่นั้นยังไม่พอ สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ ต้องนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปฏิบัติจริง และ “ประเมินผล” อีกทั้งต้องสร้าง “สิ่งแวดล้อมในการทำงาน” ที่ดีด้วย

บทที่ 2 อธิบายเกี่ยวกับ “Growing Cycle (วงจรการเติบโต)” ซึ่งเป็นแนวคิดของการพัฒนาคนที่เราให้ความสำคัญ นั่นคือการวางมาตรฐานสอน นำไปปฏิบัติและประเมิน คนเราจะเติบโตก้าวหน้าได้ด้วยการปฏิบัติตามวงจรนี้

บทที่ 3 เป็นแกนหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นที่ผู้จัดการร้าน (ผู้จัดการ) ซึ่งเป็นคนรับผิดชอบหลักของร้าน โดยเล่าถึงวิธีการพัฒนาผู้นำซึ่งต่อไปจะเป็นผู้พัฒนาคน

บทที่ 4 เกี่ยวกับระบบประเมิน ผมอธิบายเรื่องการประเมินใน “Growing Cycle” ในบทที่ 2 ไปแล้ว ในบทนี้จะหยิบยกระบบประเมินซึ่งเป็นระบบของบริษัท อธิบายการนำเข้ามาใช้อย่างละเอียดจนระบบหยั่งรากถาวร

บทที่ 5 เป็นภาคตัวอย่าง โดยเป็นการแนะนำตัวอย่างของบริษัท 3 แห่งที่ทราบปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเริ่มดำเนินการจากศูนย์ จนกระตุ้นองค์กรให้มีชีวิตชีวาได้สำเร็จ

สุดท้ายบทที่ 6 สรุปไฉ่เฉียเล็กๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานในรูปแบบถามตอบ เนื้อหาจะเป็นไปตามหลักการของบทที่ 1-4 ผมไม่ได้ต้องการให้คุณอ่านอย่างพิถีพิถารณา แต่ให้อ่านเวลาที่มีปัญหาที่หน้างานแล้วนำไปใช้ได้เลย

อนึ่ง ผมได้สอดแทรกบทความหลายชิ้นที่พูดถึงหัวข้อและเรื่องราวเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้คุณอ่านเป็นระยะด้วย

## กลุ่มเป้าหมายของผู้อ่านหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นโดยคำนึงถึงผู้อ่านต่อไปนี้

- ผู้จัดการร้าน (ผู้จัดการ) ที่มีปัญหาในการพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่
- ผู้รับผิดชอบงานบุคคลผู้มีปัญหาในการสร้างระบบหรือจัดทำโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ผู้บริหารที่มีปัญหาเรื่องพนักงานอยู่ไม่ทนหรือพนักงานไม่เติบโต

เราเริ่มต้นจากการเป็นบริษัทจัดอบรมที่เน้นธุรกิจบริการ แม้ปัจจุบันลูกค้าหลักยังเป็นธุรกิจค้าปลีกหรือร้านอาหาร แต่แนวคิดและเทคนิคในการพัฒนา เช่น “Growing Cycle” มีความเป็นสากล และแนวคิดนี้ก็กำลังแพร่หลายในธุรกิจต่างๆ นอกเหนือจากธุรกิจบริการ

ผู้จัดการร้านหรือผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาคนหน้างาน และถูกคาดหวังว่าจะสามารถสอนในฐานะผู้นำการสอนงานแบบ OJT แต่ด้วยความที่บริษัทไม่มีระบบรองรับ ผู้จัดการร้านหรือผู้จัดการจำนวนมากจึงต้องปวดหัว วิธีแก้ไขปัญหาคือที่ดีที่สุดคือการสร้างระบบ แต่นั่นอาจต้องใช้เวลานาน สำหรับผู้จัดการร้านหรือผู้จัดการที่รอไม่ได้ ต้องลงมือทำทันที ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจในพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนำไปใช้เสริมการสอนงานประจำวันได้

สำหรับผู้รับผิดชอบงานบุคคล ผมอยากให้คุณเข้าใจความสำคัญของการสร้างระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบประเมิน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้

กรณีของผู้บริหารก็เช่นกัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเทคนิค การประเมินต้องมีการทบทวนตามระดับการเติบโตของบริษัท ผู้บริหาร จึงต้องอ่านหนังสือเล่มนี้เพื่อเข้าใจแนวคิดจากบทที่ 1 นำมาปฏิบัติและ สร้างระบบด้วยการดูตัวอย่างบริษัทจากบทที่ 5

ผมขอเกริ่นนำแต่เพียงเท่านี้ เรามาเข้าสู่เนื้อหาอันยอดเยี่ยมดีกว่า



# สารบัญ

บทนำ	5
บทที่ 1	19
สร้างระบบพัฒนาคนไม่ให้ลาออก	
• อะไรคือจุดร่วมของร้านที่คนอยากไปซ้ำ	21
• พื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือการสร้าง “เหตุผลที่คนไม่ยอมลาออก”	27
• “เดี๋ยวก็ลาออกแล้ว ไม่สอนดีกว่า” เป็นความคิดที่ถูกต้องหรือไม่	35
• ไม่เชื่อก็ต้องเชื่อ ได้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการมหาวิทยาลัยแฮมเบอร์เกอร์	40
• <b>COLUMN 1</b> การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุค “ปฏิรูปวิธีการทำงาน”	45
บทที่ 2	47
พัฒนาคนด้วย “Growing Cycle (วงจรการเติบโต)”	
• การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะเป็นรากฐานของการสร้างผลกำไร	49
• 4 ขั้นตอนของ Growing Cycle	53
• การพัฒนาคน ต้องทั้ง “สอน” และ “ประเมิน”	69
• <b>COLUMN 2</b> ข้อเสียใหญ่ของการสอนแบบ OJT	73

บทที่ 3	77
อบรมผู้จัดการร้าน (ผู้จัดการ) อย่างเข้มข้น	
ความสึกล้ำของการอบรมผู้จัดการร้าน (ผู้จัดการ)	
• จะพัฒนาผู้จัดการร้านอย่างไรดี	79
• เริ่มพัฒนาผู้จัดการร้านตั้งแต่ตอนเข้าบริษัท	83
• “การทำงานเพื่อให้ผลประเมิณดีขึ้น” เป็นเรื่องที่ถูกต้อง	89
• พฤติกรรมเปลี่ยนกันได้	92
• <b>COLUMN 3</b> จุดร่วมของผู้จัดการร้านคนเก่ง	96
บทที่ 4	99
วิธีออกแบบและบริหารระบบประเมินที่นำไปสู่	
การเติบโตของพนักงาน	
• จุดประสงค์ดั้งเดิมของระบบประเมินอยู่ที่ไหน	101
• เหตุผล 5 ประการที่ทำให้ระบบประเมินไม่ราบรื่น	105
• จะอบรมผู้ประเมินอย่างไรดี	111
• “การประชมประเมินผล” เป็นกุญแจสำคัญ	
ของการทำให้ระบบแพร่หลาย	116
• จุดสำคัญ 6 ข้อที่จะทำให้ระบบประเมินหยั่งรากฝังลึก	121
• <b>COLUMN 4</b> จะสร้างรอยยิ้มให้สตาฟได้อย่างไร	126

## บทที่ 5 129

### บริษัทที่เปลี่ยนไปด้วย “การสอนและการประเมิน”

#### เรียนรู้จากตัวอย่างจริงของบริษัท 3 แห่ง

- จากบริษัทที่ไม่มีระบบการอบรม  
 ผู้บริษัทที่กระตุ้นให้มีชีวิตชีวาได้สำเร็จ 131
- Case 1 **NATTY SWANKY** วัฒนธรรมการเรียนรู้  
 ที่สนับสนุนการเติบโตของ “ต้นตะต้นซากาปะะ” 132

มุ่งสู่การเป็นร้านเปียมเส่นหิ้งที่คนในท้องถิ่นหลงรัก /  
 พยายามสาขามากเรียนรู้ถึงความสำคัญของการพัฒนาคน /  
 พนักงานใหม่บางคนเข้ามาเพราะเสน่ห์ของ “เรื่องความรี้วิวหนังสือ” /  
 เรียนรู้ด้วยแพลตฟอร์มจากมือถือได้ด้วย
- Case 2 **อาซาฮี** ทำให้เกิด Bottom Up  
 ด้วย “การสอนและการประเมิน” 139

เอาจริงเอาจังกับความสามรถพื้นฐานด้านบริการ /  
 ทักษะมนุษย์ที่มีอาชีพอ่าต้องมี / จัดอบรมที่นำไปสู่การพัฒนาสถาฟ /  
 การอบรมไม่ใช่ต้นทุนแต่เป็นการลงทุน
- Case 3 **ซันชูเพนต์** ทำให้การ “บริหารด้วยเครโด”  
 แทรกซึมผ่านการอบรม 147

เครโดวางมาตรฐานของบริษัท /  
 ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอันดับแรก /  
 จัดประชุมปฏิบัติการกลุ่มหลังอบรม /  
 จัดอบรมให้ช่างฝีมือที่รับผิดชอบการทำงานด้วย /  
 คำขอบคุณของลูกค้านำไปสู่ความมั่นใจยิ่งขึ้น
- **COLUMN 5** การแบ่งหน้าที่ใหม่ช่วยพัฒนาสถาฟ 155

<b>บทที่ 6</b>	<b>157</b>
<b>ข้อแนะนำเพื่อสร้าง “ขวัญกำลังใจ” ให้พนักงาน</b>	
• เกี่ยวกับ <<ทำไมต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคล>>	159
• <<การพูดคุย>>	163
• <<การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน>>	167
• <<การพัฒนาผู้จัดการร้าน>>	170
• <<ระบบประเมิน>>	172
• <b>COLUMN 6</b> การพัฒนาและจัดการคนเพื่อป้องกัน การเล่นพิเรนทร์ของพนักงาน	174
<b>บทส่งท้าย</b>	<b>177</b>

# บทที่ 1

สร้างระบบ

พัฒนาคนไม่ให้ลาออก

# - 1 -

ในบทนี้ก่อนอื่นผมอยากจะกล่าวคร่าวๆ ว่า “ทำไมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถึงได้สำคัญ”

คนที่คิดว่า “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องปกติที่ต้องทำอยู่แล้ว” จะข้ามบทนี้ไปก็ได้

เพียงแต่ผมอยากถามว่า “พนักงานใหม่ของบริษัทคุณเติบโตแล้วหรือไม่”

แม้คุณจะคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญ แต่ถ้าไม่ดำเนินการอย่างถูกต้อง คนก็ไม่เติบโต

ผมอยากให้คุณอ่านแล้วถามตัวเองว่า วิธีพัฒนาคนในตอนนี้อยู่ถูกต้องแล้วหรือยัง

# อะไรคือจุดร่วมของร้านที่คนอยากไปซ้ำ

## พื้นฐานของธุรกิจบริการคือพลังของพนักงาน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัท ไม่ว่าจะธุรกิจไหน หรือว่าปัจจุบันจะใช้วิธีการพัฒนาแบบใดก็ตาม เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ แล้วทำไมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถึงเป็นสิ่งสำคัญ ลองมาพิจารณากันก่อนว่าทำไมคุณถึงได้รู้สึกว่าการพัฒนาเป็น “เรื่องปกติ” ที่ต้องทำ

ผมมองว่าธุรกิจบริการเป็นธุรกิจเกี่ยวกับคน คนเป็นผู้ให้บริการแก่คน ไม่ว่าจะเป็นภัตตาคารอาหารฝรั่งเศสเลิศหรู หรือร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดราคาถูก ขอเพียงร้านสะอาด บรรยากาศดี ต้อนรับลูกค้าดี ลูกค้ายกย่อง “อยากกลับมาอีก” ไม่เพียงแค่นั้น พวกเขาอาจบอกต่อเพื่อน หรือโพสต์ลงโซเชียลเพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ร้านอีกด้วย วงจรแบบนี้จะช่วยดันยอดขาย และเพิ่มผลกำไรอันนำไปสู่การขยายกิจการได้ โดยต้องเริ่มต้นจากการต้อนรับลูกค้าอย่างดี ซึ่งต้องอาศัยพลังของคน ธุรกิจนี้จะอยู่ไม่ได้ถ้าไม่มีคน เราจึงเรียกว่าเป็นธุรกิจเกี่ยวกับคน (People Business)

พลังของคนไม่ได้มี “ต่อลูกค้า” เท่านั้น ร้านที่ดีมีเงื่อนไขหลากหลาย ไม่ใช่แค่ตัวสินค้าหลัก แต่ความสะอาดของร้าน และบรรยากาศอันเกิดจากทีมเวิร์กที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญ สิ่งที่เกี่ยวข้องให้เกิดบรรยากาศเช่นนี้ก็คือความมีน้ำใจและความสัมพันธ์ที่ดีของสตาฟในร้าน ซึ่งก็เป็นพลังของคนอีกเช่นกัน

เมื่อคิดในทำนองนี้ ก็จะเข้าใจได้ว่า การเติบโตของธุรกิจบริการในระยะยาว ต้องอาศัยการเติบโตของพนักงาน แน่แน่นอนว่าไม่ใช่แค่ธุรกิจบริการ การเติบโตของพนักงานในทุกธุรกิจล้วนสัมพันธ์กับการเติบโตของ

บริษัทอย่างแยกไม่ออก แต่ในบทนี้ผมจะอธิบายโดยเน้นที่ธุรกิจบริการ

## อะไรเป็นตัวตัดสินว่าธุรกิจร้านอาหารนั้นจะรอดหรือร่วง

---

ธุรกิจร้านอาหารที่ผมทำงานมายาวนาน ยังมีการแข่งขันดุเดือดจนถึงทุกวันนี้ ถ้าจำกัดแค่ธุรกิจฟาสต์ฟู้ดก็เห็นได้ว่า ในช่วงทศวรรษ 1970 และ 1980 บริษัทด้านอาหารและบริษัทโลจิสติกส์ต่างตบเท้าเข้าสู่ธุรกิจฟาสต์ฟู้ดอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจนี้จึงอยู่ในสภาพแย่งชิงตลาดกันอย่างดุเดือด และช่วงนั้นตรงกับยุคฟองสบู่ เกิดกระแสการกินข้าวนอกบ้าน ทำให้ทุกบริษัทต่างเติบโต

แต่พอเข้าสู่ทศวรรษ 1990 เกิดสภาวะฟองสบู่แตก เครื่องขายฟาสต์ฟู้ดหลายเจ้าเริ่มอ่อนกำลัง จนบางบริษัทหดตัวหรือเลิกกิจการไปก็มี เหลือแต่บริษัทฟาสต์ฟู้ดเพียงไม่กี่แห่ง เช่น แมคโดนัลด์ประเทศญี่ปุ่น ที่ยังเติบโตต่อไปได้

ระหว่างบริษัทที่รอดกับบริษัทที่หายไป ความแตกต่างคืออะไร ผมไม่อาจพูดได้ชัดเจน แต่น่าจะมาจากความแตกต่างของพนักงาน หรือจะเรียกว่าเป็นความแตกต่างของการฝึกอบรมก็ได้ เพราะถ้าลองไปที่ร้านก็จะรู้ว่าร้าน (แฟรนไชส์) ที่มีการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง มีสตาฟฟ์ที่ดีจำนวนมากเป็นอย่างไร ความแตกต่างของสินค้าและบริการก็น่าจะมีส่วน แต่จะเห็นความแตกต่างได้มากที่สุดก็ตรง QSC (คุณภาพ บริการ และความสะอาด)

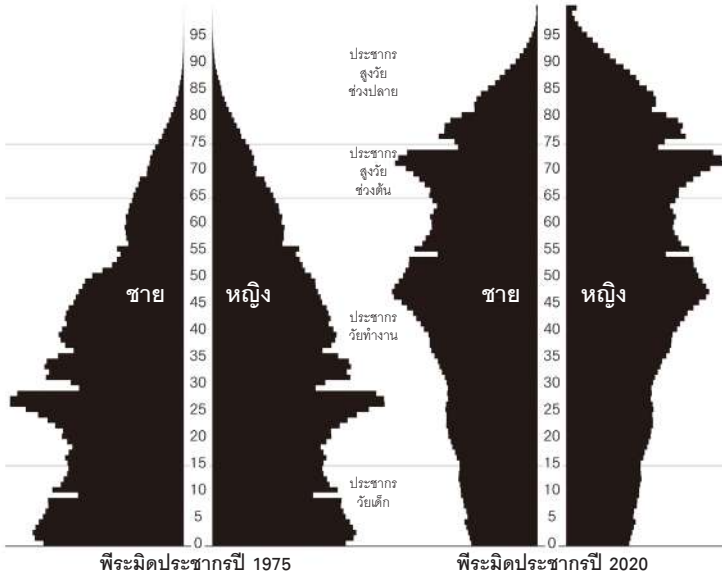


## การหาพนักงานยากขึ้นเพราะคนไม่เพียงพอ

ทว่าปัจจุบันแนวโน้มคนไม่เพียงพอ นั้นเห็นได้อย่างชัดเจน ปัญหาเร่งด่วนน่าจะเป็นการหาคนมากกว่าการพัฒนาคนให้เติบโตเสียด้วยซ้ำ ถึงอย่างไรบริษัทก็ต้องจ้างคน โดยอยู่ในสภาพต้องให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าปัญหาเรื่องคุณภาพ ทว่าในความเป็นจริง การหาคนให้พอและการเติบโตของคนมีรากฐานเดียวกัน ถ้ามองจากจุดยืนของพนักงาน คิดว่าหลายคนอยากทำงานในสถานที่ (บริษัท) ที่ตัวเองเติบโตก้าวหน้าได้ ดังนั้น สถานที่ (บริษัท) ที่มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานดี มีการสอนงานดี พนักงานเติบโตก้าวหน้า คนก็มักมารวมตัวกัน และไม่ยอมลาออกง่ายๆ จึงกล่าวได้ว่า บริษัทจะอยู่รอดหรือล้มหายขึ้นอยู่กับการมี “ระบบ” พัฒนาคคนไม่ให้ลาออกหรือไม่

ต่อไปนี้ “ระบบ” จะเป็นคำที่พบบ่อยในหนังสือเล่มนี้ หมายถึงสิ่งที่พนักงานส่วนใหญ่มีส่วนร่วมและปฏิบัติได้เหมือนกัน ไม่ใช่เฉพาะคนที่สอนเก่ง มีแนวคิดและวิธีการที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองจึงผูกมิตรกับเพื่อนร่วมงานรอบตัวได้ ในทางกลับกัน แม้จะไม่มีคนสอนเก่ง แต่เราควรเรียนรู้แนวคิดและเทคนิค ไม่ว่าจะใครก็สามารถสอนได้ในระดับที่ต้องการ ถ้าระบบแบบนี้แทรกซึมไปทั่ว การสอนซึ่งกันและกันจะหยั่งรากเป็นวัฒนธรรมองค์กร และกลายเป็นเส้นหนึ่งของบริษัท ทำให้คนเข้ามาอยู่กันยาวนานและเติบโตด้วยกันต่อไป นั่นควรเป็นภาพที่ทุกบริษัทไม่เพียงแต่ธุรกิจบริการมุ่งไปให้ถึง

### 1-1 ความคิบน้้าของสังคมสูงวัยและมีบุตรน้อย



ที่มา: สถาบันวิจัยประชากรและประภันสังคมแห่งชาติ สำนักรงานสถิติ กระทรวงกิจการภายในและการสื่อสาร “ประชากรคาดการณ์อนาคตเป็น (คาดการณ์ปี 2017)”

เรียกได้ว่เมื่อปัญหาคนไม่เพียงพอสาคห้ส้ขึ้น ยุคที่บริษัทจะเลือกคนทำงานตามความพอใจก็ไม่มีอีกแล้ว ในความรู้สึกส่วนตัว ผมคิดว่ายุคที่ผู้จัดการร้านเลือกพนักงานจบไปตั้งแต้ต้นทศวรรษ 1980

ดั่งแผนภาพพีระมิดประชากรญี่ปุ่นด้านบน ด้านซ้ายเป็นข้อมูลของปี 1975 ส่วนด้านขวาเป็นข้อมูล (คาดการณ์) ของปี 2020 จะเห็นได้ว่าในระหว่างนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก แนวโน้มการเป็นสังคมสูงวัยและมีบุตรน้อยชัดเจนน้้า อีกทั้งประชากรวัยแรงงานลดลงอย่างมาก ไม่ใช่แค่พนักงานประจำ การหาพนักงานชั่วคราวก็ย้งยาก

## จำเป็นต้องรับคนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ผมได้ยื่นเรื่องต่อไปนี้จากร้านเครือข่ายอิซากายะ<sup>1</sup> ของจังหวัดฟูกูโอกะ ที่มาใช้บริการบริษัทผม ผู้จัดการร้านคนหนึ่งบอกว่า “สองปีที่ผ่านมาไม่เคยมีคนมาสมัครงานแล้วเราปฏิเสธเลย” นั่นคือใครมาสมัครก็รับหมด เขาพูดถึงอดีตเมื่อสองปีก่อนซึ่งตอนนั้นผ่านมาสวมสามปีแล้ว นั่นหมายความว่าเขารับหมดมาตั้งแต่ 5 ปีก่อนแล้ว

ผู้จัดการร้านคนนั้นบอกว่า “ไม่ว่าคนมาสมัครงานจะแต่งตัวอย่างไรก็รับ อย่างไรก็ตามก็ต้องรับไว้ก่อนเพื่อให้มีคนเพียงพอไม่ทำให้งานในร้านติดขัด “แค่แต่งตัวไม่ดียังพอทำอะไรได้” เขาบอก แต่ถึงจะรับแล้ว คนก็ยังไม่มาทำงานกว่าครึ่งอยู่ดี

ร้านอยู่ในสภาพที่คนไม่ผ่านเกณฑ์ปกติก็ยังคงต้องรับ ต้องแย่งคนกัน อย่างดุเดือดขนาดนั้น พอทางเราบอกว่า “หมดยุคที่บริษัทเลือกคน” คนในธุรกิจบริการแทบทุกคนพยักหน้าเห็นด้วย ผู้จัดการร้านก็รู้สึกว่าการรับพนักงาน “เป็นแบบนี้จริงๆ” เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก็พยักหน้าบอกว่าการรับสมัครพนักงาน “เป็นแบบนี้จริงๆ”

“หมดยุคบริษัทเลือกคน” เพราะอย่างนี้ เราจึงจำเป็นต้องคิดที่จะพัฒนาคนอย่างจริงจังแล้วทำให้เขาไม่ลาออก

คุณรู้ไหมว่าคำตอบตรงกับคำว่า “พัฒนาคนแล้วทำให้เขาไม่ลาออก” คืออะไร คำตอบคือ “เปลี่ยนเอาคนที่ไม่เอาไหนออกไป” พังดูแล้วอาจรู้สึกว่าคุณไปหน่อย แต่ในความเป็นจริงถึงจะไม่บอกชัดเจน แต่บริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากเติบโตขึ้นมาได้เพราะวิธีนี้ บางทีวิธีนี้น่าจะใช้ได้จนถึงเมื่อไม่

<sup>1</sup> อิซากายะ : ร้านกินดื่มสไตส์ญี่ปุ่น - ผู้แปล

ก็ปีก่อนนี่เอง แต่ตอนนี้แทบจะใช้ไม่ได้แล้ว และสภาพแบบนี้คงไม่มีวีแวว  
จะดีขึ้นไปอีกนาน

ดังนั้นเราต้องทำใจว่า “ต้องพัฒนาคนให้ไม่ว่าเป็นคนแบบไหนก็  
จะไม่ลาออก” และต้องดำเนินการพัฒนาคนด้วยวิธีการที่เป็นรูปธรรม  
ไม่ใช่แค่ด้วยจิตวิญญาณ นั่นคือสิ่งที่หนังสือเล่มนี้เรียกว่า “ระบบ”  
โดยจะมีการอธิบายต่อไป

# พื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือการสร้าง “เหตุผลที่คนไม่อยากจะลาออก”

## สามสิ่งที่บริษัทควรทำ

บริษัทต้องทำอะไรเพื่อพัฒนาคน ผมคิดว่าน่าจะมีหลายอย่าง แต่สรุป “สิ่งที่ควรทำ” เป็นประเด็นใหญ่ๆ ได้สามอย่าง นั่นคือ “การสอน” “การประเมิน” และ “สิ่งแวดล้อมในการทำงาน” เจ็ดข้อสำคัญในการพัฒนาคนก็คือต้องสอนอย่างดี ทำการประเมิน และจัดแจงให้มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี

เมื่อพูดถึงการสอน หลายคนอาจคิดว่า “สอนด้วยการจัดอบรมหรือสอนแบบ OJT ไซ้ใหม่ละ” แต่สิ่งสำคัญมากคือ เพียงแค่นั้นยังไม่พอ หรือแค่สอนยังไม่พอนั่นเอง

“การสอน” “การประเมิน” “สิ่งแวดล้อมในการทำงาน” ถ้าทำสามสิ่งนี้ให้ดี จะทำให้คนไม่อยากจะลาออก ดังแผนภูมิ 1-2 ในหน้าถัดไป เหตุผลหลักๆ ที่คนไม่อยากจะลาออกน่าจะเป็นเพราะ “มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ” “มีเป้าหมายระยะสั้น-กลาง-ยาว” “เติมเต็มความต้องการในการเติบโต” “มีความรู้สึกเป็นคนสำคัญ” “รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ทำ” “คนมีความสัมพันธ์ที่ดี” ดังจะอธิบายตามลำดับต่อไป

**1-2** สร้างสิ่งที่เป็น "เหตุผลที่คนไม่อยากจะลาออก"



มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

มีเป้าหมายระยะสั้น-กลาง-ยาว

เติมเต็มความต้องการในการเติบโต

มีความรู้สึกเป็นคนสำคัญ

รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ทำ

คนมีความสัมพันธ์ที่ดี

## แสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้เห็น

การ “มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ” คือการสร้างระบบที่ว่า “ถ้าขยันทำงานแล้วจะเป็นแบบนี้” ถ้ายังทำงานต่อไป อีกไม่นาน จะมีรายได้เท่าไร จะได้ตำแหน่งอะไร

ลองคิดถึงคนอายุ 20 กว่าที่กำลังจะแต่งงาน แม้จะภูมิใจกับงานที่ทำ แต่ถ้าคิดถึงตัวเองในอนาคตจะเป็นอย่างไร ถ้ามองไม่เห็นเส้นทางข้างหน้า ก็คงกังวลว่า “ถ้ายังอดทนทำงานนี้แล้วต่อไปจะเป็นอย่างไร” ด้วยเหตุนี้ จึงต้องแสดงให้เห็นตัวอย่างว่า หากมีความพากเพียร อีก 10 ปีข้างหน้า จะมีรายได้เท่าไร ได้ตำแหน่งอย่างไร

สมัยก่อนคุณอาจไม่จำเป็นต้องทำแบบนี้ ตอนผมเป็นผู้จัดการร้านเมื่อ 30-40 ปีก่อน สมัยที่เศรษฐกิจกำลังรุ่ง เงินเดือนก็ขึ้นทุกปี จำนวนร้านเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตำแหน่งผู้จัดการร้านก็มีแต่จะเพิ่มขึ้นๆ ไม่ได้รู้สึกกังวลกับอนาคตเลย แต่คงไม่ต้องย่ำว่า ยุคสมัยนั้นได้ผ่านไปแล้ว ตอนนี้อยู่ในสภาพมองไม่เห็นอนาคตข้างหน้า จึงยิ่งต้องแสดงเส้นทางข้างหน้าให้เห็นชัดเจน เพื่อกระตุ้นความรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ

ผมได้คุยกับผู้บริหารธุรกิจบริการ หลายคนพูดด้วยสีหน้าจริงจังว่า “ถ้าผู้จัดการร้านเก่งจริงๆ ต่อให้ต้องจ่ายค่าตอบแทนปีละ 10 ล้านเยน (ราว 3 ล้านบาท) ก็ยอม” ในความเป็นจริงบริษัทในธุรกิจร้านอาหาร รายใหญ่ก็เริ่มให้ค่าตอบแทนแบบนี้ ค่าตอบแทนสูงไม่ใช่ประเด็น แต่สิ่งสำคัญคือการแสดงวิสัยทัศน์แบบนี้ให้เห็นต่างหาก

## มีเป้าหมายระยะสั้น-กลาง-ยาว

---

เรื่องที่สองคือการ “มีเป้าหมายระยะสั้น-กลาง-ยาว” โดยเป้าหมายระยะยาวคือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพดังที่กล่าวมาแล้ว เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ แต่ในมุมมองของบริษัท สิ่งสำคัญคือเป้าหมายระยะสั้นและระยะกลาง คือการทำงานตรงหน้าให้ดี การทำแบบนี้ไปเรื่อยๆ ก็สร้างอนาคตได้

กุญแจสำคัญในที่นี้คือ การแสดงผลตอบแทนจากความขยัน อย่างเช่น “ตอนนี้ถ้าขยันทำงานตรงนี้ให้ดี การประเมินครั้งต่อไปจะเป็นแบบนี้” เพราะถ้ามองไม่เห็นผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทำ อาจจะไม่เกิดความอดุสาหะ ขออภัยอีกครั้งว่า ยุคสมัยที่เศรษฐกิจมีแต่จะพุ่งทะยานได้จบลงแล้ว ตอนนี้คาดการณ์อนาคตได้ยาก สิ่งสำคัญในเวลาแบบนี้คือบริษัทแสดงระบบตอบแทนความขยันได้หรือไม่

สมัยอยู่แมคโดนัลด์ ผมคิดว่าถ้าทำแบบนี้คะแนน QSC จะสูงขึ้น ถ้าคะแนน QSC ขึ้น ผลการประเมินก็ดีขึ้น แล้วจะได้เลื่อนตำแหน่ง ถ้าเรามองไม่เห็นอนาคตแบบนี้ และให้ทำแต่งงานตรงหน้า แม้จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับร้าน แต่ใครจะไปทนทำงานลำบากอย่างการล้างห้องน้ำละ การทำงานตรงหน้าให้ดีแล้วจะนำไปสู่อนาคตที่ดี ถ้าให้คนทำงานมีเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานพุ่งสูง กระตุ้นให้พวกเขาเติบโตก้าวหน้าได้



## เติมเต็มความต้องการในการเติบโต มีความรู้สึกเป็นคนสำคัญ

ลำดับต่อไปการ “เติมเต็มความต้องการในการเติบโต” และ “มีความรู้สึกเป็นคนสำคัญ” เป็น “เหตุผลที่ทำให้คนไม่อยากลาออก” ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการสอนและการประเมิน

ว่ากันว่าคนเรามีความต้องการสองสิ่งนี้ 100 เปอร์เซ็นต์ หมายความว่าถ้าบริษัทเติมเต็มสองสิ่งนี้ได้ พวกเขาก็จะทำงานอยู่ที่เดิมไปนานๆ

ทว่าบริษัทส่วนใหญ่ยังไม่ได้เติมเต็มความต้องการนี้แก่พนักงานบ่อยครั้งที่เจ้านายมองลูกน้องแล้วทักท้วงว่า “เจ้านี่เหมือนไม่อยากเติบโตก้าวหน้าเลย”

ปัญหาแทบทั้งหมดไม่ได้เกิดจากเจ้าตัวไม่ต้องการเติบโต บริษัทต่างหากที่ไม่สามารถสร้างความต้องการนั้นให้พนักงานได้ ถ้ามองในมุมนี้ได้ บริษัทน่าจะเกิดมาตรการบางอย่างเพื่อกระตุ้นความต้องการเติบโตให้แก่พนักงาน แต่ถ้ายังมองว่าเป็นปัญหาของเจ้าตัวก็จะไม่เกิดอะไรเลยตลอดกาล หากพนักงานต้องการเติบโต แต่ไม่แสดงออก นั่นเป็นเพราะเจ้านาย หรือเป็นความรับผิดชอบของบริษัท

“ความรู้สึกเป็นคนสำคัญ” คือแนวคิดในหนังสือของเดล คาร์เนกี เรื่อง “วิธีชนะมิตรและจูงใจคน” (ฉบับภาษาไทยแปลโดย อาษา ขจรจิตต์เมตต์ สำนักพิมพ์แสงดาว) หมายถึงความรู้สึกที่ว่า (1) คนเราทุกคนอยากจะรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนสำคัญ (2) อยากให้คนรอบตัวรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญ

การเติมเต็มความต้องการในการเติบโต และมีความรู้สึกเป็นคนสำคัญ เกิดจากการสร้างระบบการสอนและการประเมิน

ว่าแต่ ผมได้เอ่ยถึงคำว่า “ระบบ” ไปหลายครั้ง คุณคิดว่าคำตรงข้ามของคำว่า “สร้างระบบ” คืออะไรครับ

คำตอบคือ “พึ่งพาความสามารถของหัวหน้า”

ถ้าบริษัทยังบอกว่าต้องอาศัยหัวหน้าในการพัฒนาคน ก็ใช้ไม่ได้แล้ว เพราะว่าความสามารถของหัวหน้าแต่ละคนไม่เท่ากัน ใครที่ได้เป็นลูกน้องของคนถนัดถนัดเก่งก็โชคดี แต่ใครที่ไม่ได้เป็นเช่นนั้นก็ชวยไป คนที่มีความสามารถเท่ากัน แต่ได้หัวหน้าต่างกัน พอเวลาผ่านไปปีสองปี จะมีความสามารถต่างกันมาก มีหน้าที่บริษัทยังชอบโทษว่าความแตกต่างนั้นเป็นเพราะเจ้าตัว

“ระบบ” หมายถึงเทคนิคที่ทุกคนใช้ร่วมกันได้ โดยไม่ต้องพึ่งพาความสามารถเฉพาะตัว

## ระบบที่ทำให้รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ทำ

การ “รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ทำ” หลายคนอาจมองว่าเป็นเรื่องปกติในการพัฒนาคน ซึ่งก็เป็นความจริง แต่สมัยนี้เริ่มมีปัจจัยยุ่งยากขึ้นเล็กน้อย เพราะคนมีความภูมิใจในสิ่งที่ทำหลากหลายมากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ในธุรกิจร้านอาหาร มีพนักงานรุ่นใหม่ที่ไม่อยากเป็นผู้จัดการร้านเพิ่มมากขึ้น กลายเป็นเรื่องชวนปวดหัวแก่ผู้บริหาร เห็นว่าระยะหลังพนักงานรุ่นใหม่ในบริษัทเทรคดิ่งมีคนไม่อยากไปทำงานต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ความภูมิใจในสิ่งที่ทำอันหลากหลายนี้ อาจเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไป

ในมุมมองของคนรุ่นผม อยากจะบอกว่า “ถ้าไม่อยากเป็นผู้จัดการร้านแล้วเข้ามาทำงานในธุรกิจบริการทำไม” บริษัทที่ออกแบบระบบบุคลากร

ให้มีแรงจูงใจว่า ถ้าขยันจะได้เป็นผู้จัดการร้าน จึงเกิดความสับสนที่มีคนคิดตรงข้าม

แต่ถ้าเราไม่รับมือกับความเป็นจริงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น บริษัทจะหาคนมาทำงานได้ยาก คงต้องรองรับด้วยการปรับปรุงระบบเล็กน้อย เช่น ถ้าขยันทำงาน เงินเดือนจะขึ้นโดยไม่ต้องเลื่อนตำแหน่ง

เหตุผลที่พนักงานไม่อยากเป็นผู้จัดการร้านมีต่างๆ นานา เช่น “ไม่ชอบรับผิดชอบมาก” หรือ “ไม่รู้ลึกถึงเส้นหน้ของผู้จัดการร้านจะได้รับ” ประเด็นสำคัญคือต้องทำให้แม้แต่คนที่มีค่านิยมแตกต่างจากค่านิยมเดิมก็ขยันทำงานด้วย หรืออาจต้องพิจารณาปรับปรุงสิ่งที่จะได้รับเมื่อเป็นผู้จัดการร้านด้วยก็น่าจะดี

ทั้งหมดทั้งมวลต้องรองรับด้วยการสร้างระบบเหมือนกัน

## ความสัมพันธ์ที่ดีของคน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

“คนมีความสัมพันธ์ที่ดี” เป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่บริษัทควรจัดให้มีพอๆ กับ “การทบทวนการทำงานล่วงเวลา” ไม่ว่าธุรกิจไหน เหตุผลที่พนักงานลาออกเป็นอันดับหนึ่งน่าจะเป็นปัญหาความสัมพันธ์กับคนในที่ทำงาน แค่มี่ระบบก็จะช่วยสร้าง “ความสัมพันธ์ที่ดีของคน” ได้ด้วย

สิ่งที่บริษัทพึงมีคือ “ทักษะมนุษย์”<sup>2</sup> ของหัวหน้า แต่ก็เหมือนการพัฒนาคนที่พูดถึงก่อนหน้านี้นี้ คือถ้ายังต้องพึ่งพาความสามารถส่วนตัว

<sup>2</sup> ทักษะมนุษย์ : ความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคมของมนุษย์ ได้แก่ การมีทักษะการสื่อสารกับคนอื่น มีทักษะการควบคุมตนเองไม่ให้อำนาจ มีความฉลาดในการใช้ชีวิต มีทักษะพลิกแพลงสถานการณ์เพื่อเอาตัวรอด และมีความอดทนต่อแรงกดดันและสิ่งต่างๆ - ผู้แปล

ของผู้นำ ปัญหาจะไม่หมดไป แต่ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ด้วยการให้หัวหน้าได้รับการอบรมทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทักษะความเป็นผู้นำ อบรมวิธีการที่ซิง ค์ซิง เคาน์เซลลิงเพื่อเพิ่มทักษะในการพัฒนาคน แต่ไม่ใช่แค่อบรมเท่านั้น ยังต้องนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการอบรม ซึ่งก็คือความสามารถในการสร้างคน สร้างทีมงาน และความเป็นผู้นำมาเป็นหัวข้อการประเมินของผู้จัดการ การจัดทำรายละเอียดของหน้าที่แต่ละตำแหน่ง หัวข้อการประเมินที่ชัดเจนก็สำคัญเช่นกัน ไม่จำเป็นต้องได้ 100 คะแนนในทันที แต่สามารถเพิ่มคะแนนจากการสังเกตประสบการณ์มายาวนาน

**บุ๊ก** พนักงาน  
ให้เป็น  
ชุมพลังของบริษัท



คลิกสั่งซื้อได้ที่นี้



@booktime

# ปั้น พนักงาน ให้เป็น มุมพลังของบริษัท

แทนที่จะเลือกแต่คนเก่งเข้ามาทำงาน  
ลองเปลี่ยนความคิดใหม่เป็น “จะพัฒนาทุกคนที่เข้ามาในบริษัท”

ผู้เขียนนำความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ที่ได้ประสบการณ์จากการอบรมพนักงานให้กับแมคโดนัลด์และยูนิโคล่  
มาพัฒนาเป็นแนวคิด “Growing Cycle” หรือ “วงจรการเติบโต”

“ความสามารถในการพัฒนาคนของหัวหน้าอยู่ที่  
จะทำให้ลูกน้องนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในหน้างานจริงได้หรือไม่  
สิ่งที่หัวหน้าต้องทำคือการให้ลูกน้อง ‘นำไปปฏิบัติ’ และ ‘ประเมิน’  
ว่าลูกน้องทำได้หรือไม่ การ ‘สอนอย่างเดียว’ ไม่มีความหมาย  
ต้องลงมือปฏิบัติและประเมินผล จึงจะยกระดับความสามารถ  
ของพนักงานได้”

นี่คือแนวคิดพื้นฐานของ “Growing Cycle”  
เป็นคำตอบของผู้จัดการที่มีปัญหาในการพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่  
เป็นทางออกของผู้บริหารที่มีปัญหาพนักงานอยู่นิ่งหรือพนักงาน  
ไม่เติบโต และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่มีปัญหาในการสร้างระบบ  
หรือจัดทำโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล



สุภาพใจ

f SukhapajaiPUB



ksaojau



@booktime



LA 0057 บริษัทสารการพิมพ์

9 786161 403966

www.booktime.co.th

200.-