

พท 12 มีนาคม 2544

ปรับปรุง : 19 กุมภาพันธ์ 2560

ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการ บริหารคน บริหารองค์กร

หัวใจการบริหารคนนั้น มีหลายท่านที่เป็นปรมาจารย์ด้านการบริหารจัดการในอดีต ได้ตั้งสมมติฐานว่า “องค์กรต่างๆ ควรใช้วิธีการเพียงแค่วิธีเดียวในการบริหารคนเท่านั้น” เป็นหลักการที่สนับสนุนการบริหารจัดการที่อิงทฤษฎี แม้ว่าจะได้มีการพิสูจน์แล้วและพิสูจน์จนต่างเชื่อว่าดีแล้ว แต่ดีในขณะที่ยังไม่มีองค์กรใดในสมัยนั้นกล้าพอที่จะคิดใหม่ ทำใหม่ ให้ต่างไปจากหลักการที่ว่านั้นเลย จึงไม่มีการเปรียบเทียบหรือวัดรอยเท้าเลย ในภาษาคุณภาพ จะเรียกว่า “Benchmarking” เมื่อไม่มีการนำมาพิจารณาให้ชัดเจนถึงข้อดี ข้อเสียเพราะใช้ทฤษฎีเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ก็เลยคิดกันว่าที่ทำอยู่นั้นดีแล้ว มีคุณภาพที่สุดแล้ว ส่วนผู้ที่คิดให้ต่างจากเจ้าทฤษฎีที่เป็นคนกลุ่มใหญ่ ก็ไม่กล้านำมาเผยแพร่เพราะกลัวว่าจะไม่เป็นที่ยอมรับหรือด้วยความลังเลก็มี เนื่องจากความคิดความอ่านยังไม่เปิดกว้างในเรื่องการแสดงความคิดเห็นเท่าใดนัก

การบริหารคนนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จ มันคือสัจธรรมที่ถูกพิสูจน์มาตั้งแต่อดีต จวบจนกระทั่งปัจจุบันนี้ ผมเองศรัทธาการบริหารคนในแขนงต่างๆ ได้ประสบการณ์ตรงและทางอ้อมมาเยอะ และคิดว่าการบริหารคนให้มีคุณภาพนั้นไม่มีวิธีหนึ่งวิธีใดที่ดีที่สุด เราจำเป็นต้องปรับใช้ให้กลมกลืนโดยนำวิธีการต่างๆ มาใช้ผสมผสานให้กลมกลืนตามสถานการณ์ในขณะนั้นๆ วิธีที่ได้ผลที่สุดคือเรียนรู้จาก



ข้อเท็จจริงที่มีผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติมาแล้วทั้งสำเร็จ และไม่สำเร็จ แล้วช่วยกันพิจารณาทบทวน วิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงแล้วศึกษาเปรียบเทียบหนึ่งเทียบกับอีกสถานการณ์หนึ่งที่ต่างกัน ท่านจะได้ เห็นรูปแบบใหม่ รูปแบบที่ถือเป็นบทเรียนการบริหารคนที่ไม่มีการสอน แต่เกิดจากการเรียนรู้แล้วนำมา สังเคราะห์ใหม่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น **ภาคปฏิบัติจึงจำเป็นและสำคัญยิ่งกว่าภาคทฤษฎี** นักวิชาการที่เก่งๆ แต่ไม่เคยนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและถูกต้องครบถ้วน มักจะถูกมองว่าเป็นนักวิชาเกินมากกว่าครับ

หนังสือที่มีชื่อว่า “The Human side of Enterprise” ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวถึงทฤษฎีที่มีการนำมาใช้เยอะมากในยุคการบริหารงานบุคคลเฟื่องฟู คือ ทฤษฎี X และ Y

ทฤษฎี X กับ Y นั้น หากมองในแง่การตัดสินใจทางการบริหารแล้ว มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับ พฤติกรรมมนุษย์ก็คือ ผู้จัดการต้องทำการตัดสินใจ **ทฤษฎี X** มองว่าผู้จัดการจะตั้งข้อสังเกตกับคนที่เขา บังคับบัญชาอยู่ว่าขี้เกียจ ไม่ชอบการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ไร้วินัย ในฐานะผู้จัดการซึ่งเป็น ผู้บังคับบัญชาก็จะสั่งการลูกน้องอย่างใกล้ชิด ลงโทษเมื่อลูกน้องทำความผิด มักนิยมพระเดชมากกว่า พระคุณ

ส่วน**ทฤษฎี Y** นั้น ผู้จัดการจะตั้งข้อสังเกตต่างกัน คือ เขาจะมองโลกในแง่ดี มองว่าลูกน้อง ทุกคนมีความรับผิดชอบที่ดีในการทำงาน มีวินัย กระตือรือร้น พึงพอใจที่จะทำงานให้ดี จึงมักใช้พระคุณ มากกว่า

ในแง่ทฤษฎี Y เป็นการมองในเชิงบวก สร้างสรรค์ ถ้าเราไม่กล่าวถึงในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น เราจะพบว่าคนประเภท Y เป็นพวกที่สร้างความเจริญก้าวหน้า รักการเรียนรู้อยู่เสมอ ชอบท้าทาย กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นสูง ทุกองค์การผมเชื่อว่าท่านก็อยากได้คนตามทฤษฎี Y มากกว่า X แต่ในโลกแห่ง ความเป็นจริงนั้นแตกต่างจากทฤษฎีโดยสิ้นเชิง เราไม่สามารถมองอะไรในแง่ดีเกินไป หรือแย่เกินไปได้ **ทุกอย่างย่อมมี 2 ด้านเสมอ** เหมือนเหรียญบาทที่มีทั้ง 2 ด้าน ในองค์การก็มีพวกทฤษฎี X คือ ไม่มีความ ตระหนัก ขาดความสนใจ ไม่รักความก้าวหน้า เป็นประเภทไม่กินมื้อง่ายๆ (เช้าขาม เย็นขามไงครับ) คละ กันไปกับพวกทฤษฎี Y คือตรงกันข้าม

ไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงอย่างเดียว เมื่อคิดที่จะบริหารคน ต้องมองทั้ง 2 ด้านอย่างเป็นธรรม ไม่ระแวงเกินไป ไม่ประมาทเกินควร ความเชื่อที่ว่าทุกคนย่อมมีความรับผิดชอบร่วมกัน จงหาจุดร่วม สงวน ส่วนต่างไว้ การยอมรับภายในองค์การก็จะเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น เมื่อไม่คิด ไม่ทำอย่างลำเอียง ผู้บริหารและ



พนักงาน ก็จะมีความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ยินดีร่วมมือพัฒนาองค์กร ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ทุกคนจึงเป็นหุ้นส่วนกันและกัน มีอะไรก็แบ่งปันกัน เช่น แบ่งปันความสำเร็จ แบ่งปันผลประกอบการ แบ่งปันความทุกข์และสุข เป็นต้น ความเห็นอกเห็นใจจึงเกิดขึ้น ถ้อยที่ถ้อยอาศัยทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น

ทัศนคติในเรื่องประสิทธิภาพของการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่าผู้จัดการที่ใช้สมมติฐาน 'ไม่ว่าทฤษฎี X หรือ Y ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล มักจะได้รับผลสำเร็จตามมา แต่ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ ด้วยว่าเราจะเลือกใช้ทฤษฎีใดในชีวิตจริงที่ไม่ใช่เพียงแนวคิดที่มีอยู่ในกระดาษเท่านั้น

การมอบหมายงานให้พนักงานเป็นเทคนิคที่ควรนำมาใช้ เป็นการมอบหมายความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีคุณค่าต่อองค์กร ความผูกพันจนเกิดความจงรักภักดีจะมีค่ามหาศาลต่อองค์กรทีเดียว ท่านให้อะไรกับใครท่านก็จะได้รับผลตอบแทนเช่นนั้นเหมือนกัน แม้ไม่ทุกกรณีก็ตาม อยู่ที่การวางระบบขององค์กรด้วย

อับราฮัม เอช มาสโลว์ เขียนหนังสือ “Maslow on Management” ระหว่างปี คศ.1908-1970 เพื่อยืนยันว่าการบริหารคนควรมีหลายวิธี การบริหารคนที่ถูกต้องคือใช้งานเป็นเครื่องชี้แนะทางให้บุคลากร เป้าหมายคือผลผลิตภาพ (Productivity Improvement) ทำให้เป็นจุดแข็งและให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาคนให้ กูซ่า (KUSA) ซึ่งได้กล่าวถึงแล้วในบทความตอนต้นๆ ของผู้เขียน เมื่อบุคลากรมีคุณภาพที่ดีองค์กรก็จะก้าวหน้าด้วย ระบบที่ดีคู่กับคนที่ดี คำว่าดีนี้ ผมหมายถึงความมี “คุณภาพ” (Quality) เท่านั้นครับ คุณภาพที่เชื่อมโยงคน ระบบ และองค์กรเข้าด้วยกัน

คน	ไม่ดี	ไม่ดี	ดี	ดี
ระบบ	ไม่ดี	ดี	ไม่ดี	ดี
องค์กร	พังพินาศ	กำกวม	พอไหว	เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

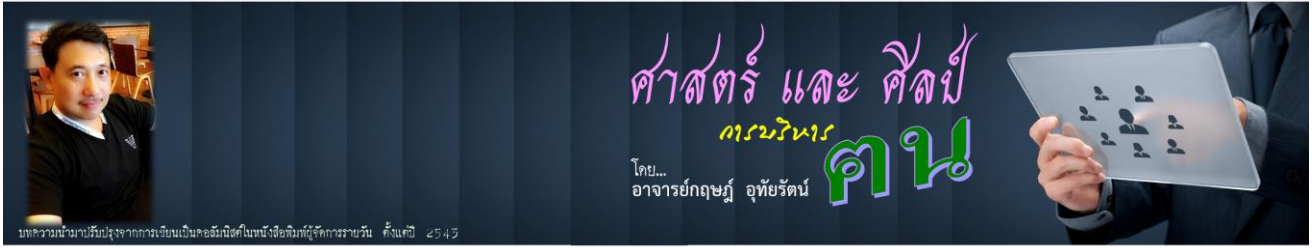


จากรูปที่แสดงข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่าถ้าคนและระบบไม่ดี องค์กรก็จะพบกับจุดจบหรือพังพินาศนั่นเอง หากคนไม่ดีแต่ระบบที่สร้างขึ้นมาดี องค์กรก็จะอยู่ในสภาพที่กำกวม กล่าวคือ ถ้าเราสามารถนำระบบที่เราสร้างขึ้นมาจากใจให้คนของเราปฏิบัติตามได้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี องค์กรก็จะพัฒนาได้ด้วยดี ถ้าระบบที่เราสร้างมาดี แต่ไม่สามารถให้คนเข้าสู่ระบบได้ คนในองค์กรก็จะไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ต่อไปถ้าเราสร้างคนให้ดีมีคุณภาพแต่ระบบยังไม่มีคุณภาพ องค์กรก็ยังสามารถดำเนินกิจการไปได้ คือ พอไหว แต่ถ้าคนและระบบดี องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนทีเดียว สร้างคนก่อนสร้างระบบ ถ้าทั้งคนทั้งระบบดี จะถือเป็นคำตอบสุดท้ายขององค์กรที่มีคุณภาพเลยทีเดียว

คำว่า “ระบบ” ในแง่การบริหารเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ หมายถึง **การรวบรวมกิจกรรมทั้งหลายขององค์กร เพื่อนำมาจัดการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยประกอบด้วยกระบวนการแก้ไขปัญหาที่กระบวนการป้องกันปัญหาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร** ไม่ว่าจะอาศัยแม่แบบของระบบใดๆ ก็ตาม อาทิ TQM (Total Quality Management) , ISO รหัสต่างๆ , มอก.18000 , SA8000 , HA (Hospital Accreditation) สำหรับโรงพยาบาลในประเทศไทย , PSO (ที่ กพ.กำหนด) เป็นต้น ซึ่งก็ต้องเป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรเช่นกันครับ ระบบเหล่านี้เป็นสิ่งที่ควบคู่กับการสร้างคนให้มีคุณภาพ ความจำเป็นการเลือกสรรระบบให้มีคุณภาพไปด้วยกันได้จึงสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน

การที่คนและระบบดีมีคุณภาพนั้น เราเรียกว่า “The Best of Practices” ครับ หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งผ่านการกลั่นกรองมาจากลงมือไปปฏิบัติมาเป็นอย่างดี ศึกษาจนได้ข้อยุติว่าเป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่นๆ ได้ ซึ่งจะแบ่งออกเป็นหลายด้านโดยมองในภาพรวม ให้สามารถเชื่อมโยงครบทุกมิติขององค์กรที่มีคุณภาพแล้ว จะประกอบด้วย 9 ด้านต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การมุ่งทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ (Human Resource Focus)
4. การจัดการกระบวนการ ทั้งผลิตและบริการ (Process Management)
5. การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)
6. ผลลัพธ์ของกิจการหรือธุรกิจ (Business Result)



7. สารสนเทศกับการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
8. การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development)
9. การประเมิน วิเคราะห์ ปรับปรุง (Evaluation Analysis and Improvement)

การจะยอมรับว่าองค์กรใดมีคุณภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องสอบผ่าน 9 Criteria ข้างต้นนี้ด้วย แล้วนำวิเคราะห์จุดอ่อน

จุดแข็ง ทำ Gap Analysis (วิเคราะห์สภาพปัจจุบันว่าอะไรดีหรืออะไรควรปรับปรุง เป็นการประเมินตนเองให้รู้จุดแข็งจุดอ่อน เปิดใจยอมรับเพื่อนำมาปรับปรุง) และต้องจัดทำ Road Map (เสมือนแผนที่เดินทางเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุสิ่งที่เราวิเคราะห์มาได้ข้างต้น) แล้วนำมากำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อขจัด Gap เหล่านั้นให้ได้ ต้องมีการประเมินผลลัพธ์ด้วยทุกครั้ง หากพบว่าการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนแต่ละเวลาที่เรากำหนดขึ้นนั้นได้ผลดีตามความคาดหวังหรือเกินความคาดหวัง ก็ให้นำมากำหนดเป็นมาตรฐาน มาตรฐานนั้นจะกลายเป็นมาตรฐานที่ดีที่สุดภายในองค์กร ณ สถานการณ์นั้นนั่นเองครับ

ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการบริหารคน บริหารองค์กร หรอกครับ ขอให้เรียนรู้อย่างรอบคอบนำมาปรับใช้ให้กลมกลืนจะเหมาะสมที่สุดแล้วก้าวต่อไปจง “วัดรอยเท้า” (Benchmarking) เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อนั้นท่านจะเห็นแสงสว่างที่ปลายถ้าเมื่อคนและระบบมีคุณภาพ องค์กรก็มีคุณภาพกันเป็นส่วนใหญ่ ผลที่ตามมาคือประเทศไทยอันเป็นที่รักของเราจะมีคุณภาพที่ดี มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ไม่น้อยหน้าใคร ที่สำคัญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยจะได้ไม่ตกอยู่ในอันดับที่น่ากังวล ช่วยกันคนละไม้คนละมือยกระดับขีดความสามารถกันเถอะครับ

