

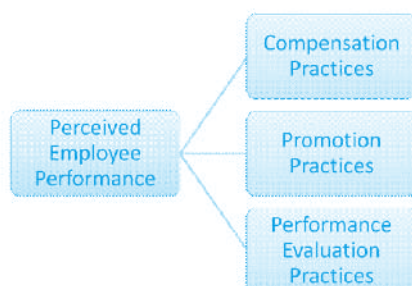


แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันและองค์การ

พ.ศ.กนกพันธ์ ไรศุตรวงษ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบันหรือองค์การคือการจัดทำระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบันหรือองค์การเสียก่อน ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่างๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพจาก www.kinzulemaan.blogspot.com.

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบันหรือองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันหรือองค์การ การพิจารณาองหนาคบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง” เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุกๆ สถาบัน หรือองค์การต่างอยากได้และอยากมีมาก

กลุ่มที่ 2 “คนดี คนไม่เก่ง” เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระดับปานกลาง เรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่ง

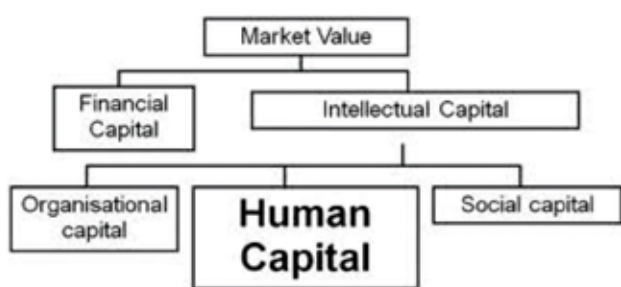
ขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามา อย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้อิโณ

กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดี แต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้จึงน่ากลัวมาก เพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์กรถึงกาลล่มสลายได้

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง” เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ น้อยนิด คิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแน่ ยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต

สรุป ในเบื้องต้นของการพิจารณารับสมัครคนเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาได้ว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคนไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว (เลว) ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน เช่น คนที่มีปัญหาทางการเงิน ใ้ช่ว่าจะเป็นคนไม่ดี หรือคนชั่ว (เลว) ไปทุกคน เพราะเขาอาจจะจะมีปัญหาทางการเงินจากการถูกกระทำมากก็ได้ เช่น การถูกคดโกงจากการทำธุรกิจหุ้นส่วน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเงินทอง มีความร่ำรวย ก็ใ้ช่ว่าจะเป็นคนดีไปทุกคน เพราะเขาอาจจะร่ำรวยมาจากความไม่ซื่อตรง การกินส่วนต่าง การทุจริต หรือการคอรัปชั่น มากก็ได้

ดังนั้น คนจะดีก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความอยุติธรรมอยู่ จึงยังมีคำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี” ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีให้เห็นอยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์



ภาพจาก www.nelsontouchconsulting.wordpress.com

ทักษะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งตัวอย่างความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การทำให้สถาบัน หรือองค์กรต้องขึ้นศาล เนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร การทำให้สถาบันหรือองค์กร

ถูกฟ้องศาล จากการจัดการทางด้านสภาวะสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุการณทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน หรือองค์กร

ในความเป็นจริง แต่ละสถาบัน หรือองค์กร ก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบ จึงเป็นตัวแสดงศักยภาพของการบริหารจัดการของแต่ละสถาบัน หรือองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ดังนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายสถาบัน หรือองค์กร ก็ย่อมเห็นสังขจรธรรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่งที่สามารถพิจารณา ดังนี้

- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่งและดี ต้องรีบเรียนรู้ เก็บทักษะ ดักดวงความรู้ให้ได้มากที่สุด
- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่ง แต่ดี ก็ยังพอนทน แต่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง เหนื่อยหน่อย
- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่ง แต่ไม่ดี ต้องทนกับความเจ็บปวด แต่ผลที่ได้จากการเรียนรู้ จะคุ้มค่า และเร็ว
- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่งและไม่ดี ให้ลาออกจางานได้เลย ไปแสวงหางานใหม่ที่ดีกว่า แล้วชีวิตจะดีขึ้น

ปัจจุบันนี้ การทำงานในสถาบันหรือองค์กร จึงมีผู้บริหารอยู่หลายช่วงอายุคน (Generation) ซึ่งคนแต่ละรุ่น (Generation) ก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันไป ดังนั้น สถาบัน หรือองค์กรใดที่มีผู้บริหาร หรือบุคคลากรหลาย Generations อยู่ด้วยกัน ย่อมทำให้เกิดปัญหาในสถาบัน เนื่องจากมีแนวคิด มุมมองและความต้องการที่แตกต่างกัน ข้อดีของการมีความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างในการตัดสินใจนั้นมีหลายประการด้วยกัน ทั้งทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย ไม่ใช้การมองเรื่องๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งหลักการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก็กระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลและมุมมองก่อนการตัดสินใจ

อย่างไรก็ดี ความยากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายก็มีอยู่มากเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารจะเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง เนื่องจากผู้บริหารหลายท่านที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเองสูงก็จะมีมความยึดมั่นและถือมั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควร

ดังนั้น การที่สมาชิกในทีมจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้นั้น จะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารจะต้องเปิดใจและยอมรับต่อความแตกต่างนั้นเสียก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นและถือมั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก