



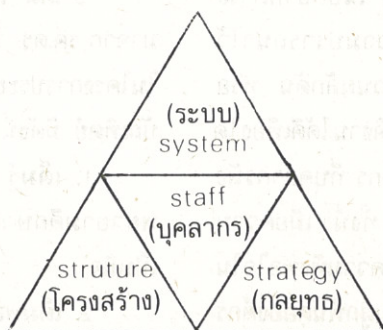
* จงดี เดชาสกุลสม

คน ความคาดหวัง, ความผูกพัน, และ ความสำเร็จขององค์กร

หลังจากประสบความสำเร็จอย่างใหญ่หลวงในหนังสือ In Search of Excellence ที่ใช้เป็นคัมภีร์ในการศึกษาคุณลักษณะที่เป็นเลิศของบริษัทชั้นนำของสหรัฐ Thomas J. Peters ซึ่งเป็นผู้เขียนร่วมผู้หนึ่งมิได้หยุดยั้งการศึกษา ความเป็นเลิศของบริษัทชั้นนำอยู่เพียงแค่นั้น ในหนังสือเล่มใหม่ที่เขาเขียนร่วมกับ Nancy Austin ที่ชื่อว่า A Passion for Excellence ยังได้ยืนยันถึง “คุณค่าและความสำคัญของบุคลากรในองค์กร” ว่าเป็นที่มาและพื้นฐานแห่งความเป็นเลิศ และความสำเร็จของการประกอบธุรกิจของบริษัทดังกล่าว “เทคนิค ไม่ได้ก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ ไม่ได้

ให้การศึกษา หรือกำจัดขยะสิ่งปฏิกุล แต่คนต่างหากเป็นผู้กระทำ คนที่เป็นผู้ห่วงใย (ต่อความอยู่รอดขององค์กร) คนที่ได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นผู้ใหญ่ที่มีส่วนอุทิศตนอย่างสร้างสรรค์ (ต่อความสำเร็จขององค์กร)”

ผู้เขียนเองเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความข้างต้น เพราะในทัศนะของผู้เขียนแล้ว วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรใดใดจะบรรลุได้ ย่อมขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์สอดคล้องของระบบ โครงสร้าง กลยุทธ์ และ บุคลากรอย่างแนบแน่น โดยไม่อาจแยกตัวใดตัวหนึ่งออก เรียกว่า “องค์ประกอบ 4’S” ดังรูป



* อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

จากรูปดังกล่าว ย่อมเห็นได้ว่า

องค์กร ต้องมีระบบ (system) เนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิด (open system) ได้รับผลกระทบทั้งจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่ง รวมถึง สิ่งแวดล้อมภายใน ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากรขององค์กรนั้น นอกจากนี้ องค์กรยังต้องมีระบบการบริหารการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทาง แบบแผนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่น ส่วนโครงสร้าง (structure) เป็นเครื่องชี้ถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบ ที่แต่ละหน่วยงาน หรือบุคคล จะพึงมีเพื่อประโยชน์ต่อการร่วมมือ ประสานงาน ในขณะทีกลยุทธ์ (strategy) คือ ความคิดแบบยล หรือวิถีทางที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (objectives) และภารกิจ (mission) ตามที่ตั้งเจตนาไว้ อย่างไรก็ตาม หากระบบ โครงสร้าง และกลยุทธ์ ไม่มีบุคลากร (staff) เป็นผู้ผลักดัน วางแผนดำเนินการให้สำเร็จ (implement) องค์กรดังกล่าว จะเป็นได้ก็แต่เพียงตัวตึก หรืออาคารเท่านั้น เป็นองค์กรที่ไร้ชีวิต เพราะว่าไร้กิจกรรม

เหตุนี้ เราจึงไม่อาจมองข้ามความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรไปได้ และจำเป็นต้องอยู่กับ บุคลากร จะปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ความคาดหวัง (expectation) ในบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากรที่องค์กรได้ตั้งความปรารถนาไว้ ขณะเดียวกัน องค์กรดังกล่าวจะมีส่วนผลักดัน หรือเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ความคาดหวังจากองค์กร ที่บุคลากรพึงประสงค์จะได้รับจากองค์กรเช่นกัน ทั้งนี้ เมื่อความคาดหวังทั้งสองฝ่ายบรรลุผล ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ติดตามมา อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวมในบั้นปลาย

จากประสบการณ์ในการฝึกอบรม กับองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ผ่านมา ความคาดหวังขั้นต้น ที่องค์กรพึงปรารถนาจะได้รับจากบุคลากรของตนเท่าที่ผู้เขียนรวบรวมได้ น่าจะเป็น การเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ

3 ดี 4 เก่ง 5 เต็ม

‘3 ดี’ ได้แก่

1. ดีนอก เป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดีแต่งกายสะอาด เรียบร้อย
 2. ดีใน เป็นผู้มีจิตใจดี มีคุณธรรม และ
 3. ดีอุดม เป็นผู้มี potentia สูง เมื่อได้รับการพัฒนาจะเจริญก้าวหน้าในสายงาน และได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบได้
- “4 เก่ง” เป็นสิ่งที่เราคุ้นเคยกันอยู่เสมอ แยกออกเป็น

1. เก่งงาน ปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ
2. เก่งคน มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับผู้ร่วมงานติดต่อกับลูกค้า หรือบุคคลอื่นได้ราบรื่น
3. เก่งคิด รู้จักคิดใคร่ครวญวางแผนปฏิบัติงาน สามารถเสนอความคิดริเริ่ม และแผนงานใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

4. เก่งการดำเนินชีวิต รู้จักเลือกวิถีการดำรงชีวิตอย่างอบอุ่น เป็นสุข แยกแยะชีวิตการทำงาน และครอบครัวได้เหมาะสม

5 เต็ม’ เป็นคุณสมบัติที่ผู้เขียนประยุกต์ดัดแปลงมาจาก รศ.ดร. วัลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ที่กล่าวไว้ในโครงการประชุม ‘สุทธิดุริยศิลป์’ ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีดังนี้

1. เต็มรู้ การปฏิบัติหน้าที่เต็มความรู้ และพยายามศึกษาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเพิ่มเติมอยู่เป็นนิจ
2. เต็มพลัง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ และใฝ่หาวิธีการเพิ่มพูนพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง

3. **เต็มจิต** การปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด นอก จาก อาศัยความรู้ ความสามารถ ยังรวมถึงการใช้ความคิดดุลยพินิจ ในการใคร่ครวญและวางแผนงานเพื่อความสำเร็จอีกด้วย

4. **เต็มเวลา** การอุทิศเวลาให้กับภาระหน้าที่อย่างเต็มที่

5. **เต็มใจ** ความสำเร็จของภาระหน้าที่ตามที่ ได้รับมอบหมาย ยังขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างเต็มใจ

ด้วยความรัก ความพึงพอใจ ผสมกับคุณธรรม

เมื่อความคาดหวังขององค์การต่อบุคลากรเป็นเช่นนี้ แล้วอะไรคือความคาดหวังในมุมกลับของบุคลากรที่มีต่อองค์กร จากการวิจัยของ Rand ได้จำแนกอันดับความสำคัญของผลที่คาดหวังจากการทำงานของบุคลากรทั้งระดับสูง กลาง และการปฏิบัติงานทั่วไป ดังปรากฏอยู่ในตารางที่แสดงไว้

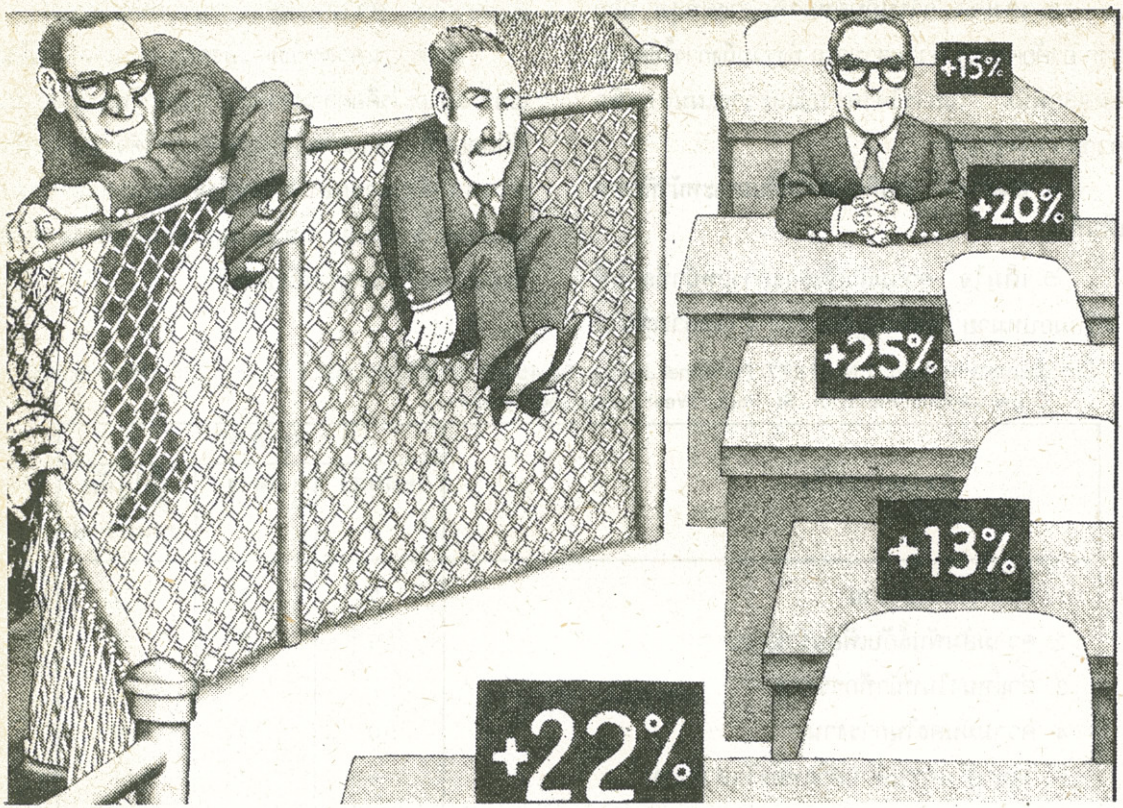
ที่มา: ดัดแปลงจาก Rand, T.M. (1977) Personnel Journal, 56,451 cf. อ้างซ้ำจาก Umstot, Denis (1988) Understanding Organizational Behavior. St. Paul : West Publishing Company.

ความคาดหวัง	บุคลากร		
	ระดับสูง	กลาง	ผู้ปฏิบัติ งานทั่วไป
1. สัมฤทธิ์ผลของงาน	2	2	2
2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	9	8	9
3. ตำแหน่งในหน้าที่การงาน	7	7	8
4. ความมั่นคงในการงาน	10	10	4
5. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในสายงาน	1	1	1
6. ค่าจ้าง และผลตอบแทน	5	6	6
7. ความเป็นอยู่ที่ดีของครอบครัว	3	5	3
8. การยอมรับจากเพื่อนและชุมชน	8	9	10
9. ความรับผิดชอบ และการควบคุม ในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4	3	7
10. สิ่งสนับสนุนงานอดิเรก หรือ งานยามว่าง	6	4	5

* ตัวเลขที่แสดงในเรื่องบุคลากรแต่ละระดับ เป็นอันดับความสำคัญของผลที่คาดหวังจากการทำงาน

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยข้างต้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ความคาดหวังที่เด่นมาก 2 อันดับแรก ที่สอดคล้องกันในทัศนะของบุคลากร ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในสายงาน และสัมฤทธิ์ผลของงาน อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังข้ออื่นๆ ก็มี

ความสำคัญในตัวของมัน อย่างไม่อาจมองข้ามไปได้ เช่น ความเป็นอยู่ที่ดีของครอบครัว ความรับผิดชอบในงาน ค่าจ้างและผลตอบแทน ฯลฯ เหตุนี้ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation theory) น่าจะได้รับการดัดแปลง นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารบุคลากรอย่างถูกต้อง



และเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น Maslow's Hierarchy of Needs, Motivation and Hygiene Factors ของ Herz berg หรือ Alderfer's ERG theory แม้กระทั่ง Expectancy Theories of Motivation

จากการศึกษาตัวอย่างของบริษัทชั้นนำ ที่เป็นเลิศทั้งหลาย เราไม่อาจปฏิเสธเลยว่า ความสำเร็จของบริษัทเหล่านั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการสร้างคนที่เป็นบุคลากรที่พึงปรารถนาของบริษัท ไม่ว่าจะเป็น IBM, McDonald, 3M, Delta Airline, Matsushita, Honda, Sony หรือในประเทศ อย่างเช่น เครือซิเมนต์ไทย, ธนาครกรุงเทพ, ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ฯลฯ และเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่บริษัทที่เอ่ยชื่อมาเหล่านี้เป็นบริษัทที่นอกจากจะเห็นความสำคัญของคน มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

(systematic human resource development) ยังเป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องคุณค่าของคนในองค์การเป็นอย่างมาก

ดังได้กล่าวข้างต้น หากความคาดหวังของบุคลากรบรรลุตามประสงค์ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเพราะความพึงพอใจงานนี้เอง ที่ช่วยให้บุคลากรเต็มใจอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่ ในทำนองเดียวกัน เมื่อความคาดหวังขององค์การบรรลุ บุคลากรย่อมเกิดความผูกพันต่อองค์การ สมตามที่ต้องการปรารถนาอยากให้มี ผู้เขียนได้รวบรวมปัจจัยสำคัญ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยพิจารณาจาก "องค์ประกอบ 4'S" เป็นแผนภูมิดังต่อไปนี้

ระบบ

- รูปแบบการบริหารงาน
- บรรยากาศ + สิ่งแวดล้อมในองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- การจ่ายผลตอบแทน
- การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- การติดต่อสื่อสาร
- การวินิจฉัยสั่งการ
- การควบคุม

โครงสร้าง

- โครงสร้างองค์กร } สอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร
- การออกแบบงาน
- ลักษณะงาน (ท้าทาย, สลับซับซ้อน, ใช้ความสามารถ ฯลฯ)
- การกระจายอำนาจ หรือ การรวมอำนาจไว้ศูนย์กลาง

บุคลากร

- ตัวเอง
 - เพื่อนร่วมงาน
 - ผู้บังคับบัญชา
 - ผู้ได้บังคับบัญชา
- การรับรู้, ค่านิยม และทัศนคติ,
การติดต่อสื่อสาร, ภาวะผู้นำ,
ความขัดแย้ง, ความร่วมมือประสานงาน,
และอิทธิพลกลุ่ม

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ใช้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อระบบ, โครงสร้าง และบุคลากรอย่างได้บ้าง
- ผลกระทบของกลยุทธ์ต่อระบบ, โครงสร้าง และบุคลากร

การเพิ่มผลผลิตในองค์กร



ความ

พึง

พอ

ใจ

งาน

ความพึงพอใจงาน ย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย หากความคาดหวังของบุคลากรไม่บรรลุ ทั้งนี้ย่อมหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ควรนำมาใช้ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ควบคู่กับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กับระบบ โครงสร้าง กลยุทธ์ และบุคลากร ตามแผนภูมิ

เมื่อผลผลิตจากคน (Productivity Through People) ได้รับการยอมรับและยึดถือเป็นคุณสมบัติเด่นประการหนึ่งของบริษัทที่เป็นเลิศ บริษัทหรือองค์กรอื่นก็นำมาที่คุณสมบัติดีเด่นนี้มาปรับใช้ในองค์กรของตนบ้าง Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. ระบุไว้ชัดเจนว่า “จงปฏิบัติต่อบุคลากรของคุณเช่นผู้ใหญ่ ปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยหุ้นส่วน

บริษัท ปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างมีศักดิ์ศรี และด้วยความเคารพเชื่อมั่น (ในคุณค่าของพวกเขา) ปฏิบัติต่อพวกเขาในฐานะที่เป็นแหล่งกำเนิดผลผลิตทั้งหลาย (ของบริษัท)” Konosuke Matsushita เจ้าของผลิตภัณฑ์ National และ Panasonic เคยให้สัมภาษณ์ว่า หากมีผู้ถามว่าบริษัทของตนผลิตอะไร ขอให้ทุกคนในบริษัทตอบว่า “บริษัทผลิตคน จริงอยู่ บริษัทผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าด้วย แต่ บริษัทผลิตคน (ที่สามารถ) เป็นอันดับแรก” บริษัทชั้นนำในประเทศอย่างเช่น เครือซิเมนต์ไทย ซึ่งกำลังมุ่งเจาะตลาดโลก เน้นย้ำถึงอุดมการณ์ หรือวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ข้อ อย่างหนักแน่น มั่นคง ถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วยความเป็นธรรม เพื่อสังคม และประการสำคัญยิ่งก็คือ ‘ความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน’ เพราะ ‘คน’ นี้แหละที่เป็นปัจจัยชี้ขาดของความสำเร็จทั้งมวล ●

หนังสืออ้างอิง

- Harvey, Donald F. and Donald R. Brown. **An Experiential Approach To Organization Development.** New Jersey : Prentice-Hall, 1988.
- Luthans, Fred. **Organization Behavior.** New York : McGraw-Hill, 1985.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill, 1960.
- Pascale, Richard Tanner, and Athos Anthong G. **The Art of Japanese Management.** New York : Simon and Schuster, 1981.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman Jr. **In Search of Excellence.** New York : Harper & Row, 1982.
- Peters, Thomas J. and Nancy Austin. **A Passion for Excellence.** Toronto : Collins, 1985.
- Sathe, Vijay. **Culture and Related Corporate Realities.** Illinois : Richard D. Irwin, 1985.
- Umstot, Denis **Understanding Organizational Behavior.** Minesota : West Publishing Company. 1988.